



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة زيان عاشور الجلفة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة الأعمال

### العنوان

أثر الصحة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية في منظمات الأعمال  
دراسة ميدانية

من إعداد  
سعيد علي النعاس

المناقشة بتاريخ 2022/05/12 من طرف اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر أ	د خالد محمد
مشرفا ومقرر	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر أ	د بن عودة مصطفى
ممتحنا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر أ	د جعلاب الزهرة
ممتحنا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر أ	د هواري عامر
ممتحنا	جامعة الأغواط	أستاذ محاضر أ	د خنيش يوسف
ممتحنا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	د شرقي مهدي
مدعوا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر أ	د دروم أحمد

السنة الجامعية: 2022/2021



Ministry of Higher Education and Scientific Research



Ziane Achour University of Djelfa

Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences

Department Management Sciences

**PhD Thesis Third Phase**

**Division: Management Sciences**

**Specialty: Management**

**Title:**

**The impact of organizational health on activating  
organizational citizenship behaviors in business organizations  
A Field study**

**Prepared by:  
SAID ALI NAAS**

**Discussed and publicly approved on 12/05/2022 By the committee composed of:**

Khaldi Mohamed	lecturer professor A	University of Djelfa	President
Benaouda Moustapha	lecturer professor A	University of Djelfa	Supervisor and Rapporteur
Djalab Zohra	lecturer professor A	University of Djelfa	Examiner
Haouari Ameer	lecturer professor A	University of Djelfa	Examiner
Khnich Yousef	lecturer professor A	University of Laghouat	Examiner
Chergui Mehdi	lecturer professor A	University of Ghardaia	Examiner
Derroum Ahmed	lecturer professor A	University of Djelfa	invited

**University Year: 2021/2022**



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الشكر والتقدير

الحمد لله والشكر لله على جلال فضله وعظيم نعمه، الحمد لله الذي يسر لي وأعانني على إتمام هذه الدراسة، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

فالشكر ترجمان النية وعنوان الإخلاص وتبيان المحبة طريقه الشكر لصاحب الفضل وما أكثرهم. الشكر أولاً لأستاذي الفاضل الدكتور بن عودة مصطفى الذي قبل الإشراف على هذا العمل وأفادني بخبراته الوافرة، متمنياً له العمر المديد والعطاء الدائم.

وأقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل أعضاء لجنة التكوين في الدكتوراه، وبالأخص: أد جوال محمد السعيد، د. خالد محمد، د هزري طارق، د دروم أحمد، د جعلاب الزهرة.

والشكر موصول إلى السادة المحترمين أعضاء لجنة المناقشة وذلك لقبولهم مناقشة الأطروحة. دون أن أنسى شكر عمال وإطارات مؤسسة MFG، وبالأخص كل من: يمينة، عبد النور، خير الدين، سفيان، سيد أحمد.

والشكر موصول لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

## إهداء

بادئ ذي بدء، نشكر الله تعالى علي نعمه الجليلة، أنه تبارك وتعالى أمدنا بالصحة والعافية وكان لنا  
عوناً و دعماً في كل الاوقات؛

إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها إلى مصدر الحنان والعطف، إلى من حملتني تسعة أشهر ولم  
يغمض لها جفن طيلة حولين، إلى أمي الحنوننة رحمها الله عز وجل؛

إلى من كان السند القوي في السراء والضراء، إلى من كان رمز الصمود والعطاء، إلى من كان قدوة في  
التربية والأخلاق، إلى أبي العزيز حفظه الله؛  
إلى جميع إخوتي؛

إلى كل من له صلة رحم بالعائلة، وإلى زملائي ورفقاء دربي؛  
إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي وحصاد عنائي.

" علي النعاس "

تناولت هذه الدراسة موضوع أثر الصحة التنظيمية في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية بمنظمات الاعمال، ولقد تم إختبار هذه الدراسة في المؤسسة المتوسطة لانتاج الزجاج المصقول . وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (186) موظفاً، من أصل مجتمع الدراسة المكون من (910) موظف. حيث استخدمت الدراسة الإستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات فضلاً عن المقابلات الشخصية، وتم توزيع الإستبيان عشوائياً على مختلف العاملين في المؤسسة المتوسطة لانتاج الزجاج المصقول ، وذلك على إختلاف مستوياتهم التنظيمية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة دنيا، وظائف نمطية)، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من نتائج من أهمها ما يلي:

- إرتفاع مستوى الصحة التنظيمية، إذ سجلنا تحققها بمستوى مرتفع.
  - إرتفاع مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية، إذ سجلنا تحققها بمستوى مرتفع.
  - توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين أبعاد الصحة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة المؤسسة المتوسطة لانتاج الزجاج المصقول، إذ أظهرت جميع العلاقات بينهما على المستوى الإجمالي أو على مستوى الأبعاد الفرعية معاملات إرتباط معنوية موجبة.
  - تبين من خلال نتائج الانحدار الخطي البسيط أن هنالك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين جميع أبعاد الصحة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة المؤسسة المتوسطة لانتاج الزجاج المصقول،
  - تبين من خلال نتائج الانحدار الخطي المتعدد أن أكثر أبعاد الصحة التنظيمية تأثير في سلوكيات المواطنة التنظيمية جاءت على الترتيب الآتي: إحتل بعد الإبداعية المرتبة الأولى، يليه بعد وضوح الأهداف في المرتبة الثانية، يليه بعد الروح المعنوية في المرتبة الثالثة من حيث تأثير على سلوكيات المواطنة التنظيمية.
  - تبين بأن هناك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العمال المستجوبين تجاه الصحة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة)، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العمال المستجوبين تجاه الصحة التنظيمية تعزى لكل من: العمر، المستوى التعليمي، للتصنيف الوظيفي.
  - تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العمال المستجوبين تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية : (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة).
- الكلمات المفتاحية: الصحة التنظيمية، سلوكيات المواطنة التنظيمية، المؤسسة المتوسطة لانتاج الزجاج المصقول

This study examined the impact of organizational health in activating organizational citizenship behavior for business organizations, and This study was selected in the **Mediterranean Float Glass** organization.

The study was applied to a sample of (186) employees, out of a study population of (910) employees.

The study used a questionnaire as a key tool for gathering information and data as well as personal interviews The questionnaire was distributed randomly on various workers in the **Mediterranean Float Glass** organization, and on different organizational levels (Top management, Middle management, Lower management, Typical functions), The study concluded to a set of results including the following:

- The **high** level of the **organizational health** as we noticed its high level,
- The **high** level of the **organizational citizenship behaviors** as we noticed its high level,
- There is a **positive** correlation statistically significant at  $\alpha$  level ( $\alpha \leq 0.01$ ), between organizational Health dimensions and organizational citizenship behaviors among workers in the **Mediterranean Float Glass** organization. All relations between the two showed at the aggregate level or at the sub-dimensional level, that correlation coefficients are positive.
- The study showed through the **simple linear regression** results that there is a statistically significant positive effect at  $\alpha$  level ( $\alpha \leq 0.05$ ), between all the organizational Health dimensions and organizational citizenship behaviors among workers in the **Mediterranean Float Glass** organization.
- The study showed through the **multiple linear regression** results that the most influent organizational Health dimension on the organizational citizenship behaviors are combined are in the following order: Innovativeness dimension ranked **First**, Clarity of goals dimension ranked **Second**, Morale ranked **Third** in terms of its impact on the organizational citizenship behaviors.
- There are **statistically significant differences** at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) for the opinions of the interviewed workers towards the organizational health according to pattern attributed to the personal and employment variables ( the gender, years of experience, nature of the job). On the other hand, there are not statistically significant differences at ( $\alpha \leq 0.05$ ) for the opinions of the interviewed workers towards the **organizational health** attributed to : (**age, educational level, function level**).
- There are **no statistically significant differences** at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) for the opinions of the interviewed workers towards the **organizational citizenship behaviors** according to its pattern attributed to the personal and employment variables ( **the gender, age, educational level, function level years of experience, nature of the job**).

**Key words:** organizational health, organizational citizenship behavior, Mediterranean Float Glass



رقم الصفحة	العنوان
III	شكر وتقدير
IV	الإهداء
V	المستخلص باللغة العربية
VIII	المستخلص باللغة الإنجليزية
IX	قائمة المحتويات
XI	قائمة الجداول
XVI	قائمة الأشكال
XVII	قائمة الملاحق
XVIII	قائمة الاختصارات
ب	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للصحة التنظيمية</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الصحة التنظيمية
3	المطلب الأول: مفهوم الصحة التنظيمية
6	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الصحة التنظيمية
8	المطلب الثالث: خصائص المنظمات الصحية
10	المبحث الثاني: مستويات وأبعاد ومؤشرات قياس الصحة التنظيمية
11	المطلب الأول: مستويات الصحة التنظيمية
18	المطلب الثاني: أبعاد الصحة التنظيمية
26	المطلب الثالث: مؤشرات الصحة التنظيمية
28	المبحث الثالث: بناء الصحة التنظيمية في منظمات الأعمال
28	المطلب الأول: دوافع تحسين الصحة التنظيمية بمنظمات الأعمال

29	المطلب الثاني: المعايير الداعمة للصحة التنظيمية
32	المطلب الثالث: أليات الصحة التنظيمية
35	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية</b>	
37	تمهيد
38	المبحث الأول: ماهية سلوكيات المواطنة التنظيمية
38	المطلب الأول: مفهوم المواطنة
40	المطلب الثاني: نشأة سلوكيات المواطنة التنظيمية
42	المطلب الثالث: مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية
47	المطلب الرابع: النظريات المفسرة لسلوكيات المواطنة التنظيمية
49	المبحث الثاني: أبعاد ومحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية
50	المطلب الأول: أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية
55	المطلب الثاني: محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية
61	المطلب الثالث: بناء سلوكيات المواطنة التنظيمية:
66	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية اجرائها</b>	
68	تمهيد
69	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
69	المطلب الأول: لمحة حول مؤسسة MFG
70	المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
74	المبحث الثاني: إختيار صلاحية أداة الدراسة
74	المطلب الأول: مراحل تطوير أداة الدراسة
76	المطلب الثاني: تطبيق أداة الدراسة
77	المطلب الثالث: إتساق وثبات أداة الدراسة

81	المبحث الثالث: تحليل خصائص عينة الدراسة
82	المطلب الأول: تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة
85	المطلب الثاني: تحليل الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة
88	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: إختبار فرضيات الدراسة</b>	
90	تمهيد
91	المبحث الأول: إختبار مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى العالين بمؤسسة MFG
91	المطلب الأول: مستوى إدراك الصحة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة MFG
101	المطلب الثاني: مستوى إدراك سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة MFG
111	المبحث الثاني: إختبار علاقات الارتباط والتاثير بين متغيرات الدراسة
111	المطلب الأول: إختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة
116	المطلب الثاني: إختبار علاقات التاثير بين متغيرات الدراسة
136	المبحث الثالث: إختبار الفروقات في إدراك متغيرات الدراسة
136	المطلب الأول: إختبار الفروقات في إدراك الصحة التنظيمية بناء على المتغيرات الشخصية والوظيفية
149	المطلب الثاني: إختبار الفروقات في إدراك سلوكيات المواطنة التنظيمية بناء على المتغيرات الشخصية والوظيفية
155	خلاصة الفصل
157	خاتمة
169	المراجع
180	الملاحق
230	الفهرس

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
10	الفروقات بين المنظمات الصحية والمنظمات الغير صحية	الجدول رقم (1-1)
18	مستويات الصحة التنظيمية	الجدول رقم (2-1)
22	تحليل الأبعاد التي تناولتها الدراسات السابقة	الجدول رقم (3-1)
72	الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبانة	الجدول رقم (1-3)
73	المتوسطات المرجحة والمستوى الموافق لها	الجدول رقم (2-3)
74	المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافقة لها	الجدول رقم (3-3)
78	معاملات الارتباط بين درجات فقرات محور الصحة التنظيمية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي اليها	الجدول رقم (4-3)
79	معاملات الارتباط بين درجات فقرات محور سلوكيات المواطنة التنظيمية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي اليها.	الجدول رقم (5-3)
80	معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	الجدول رقم (6-3)
80	معاملات الثبات لأبعاد محور الصحة التنظيمية	الجدول رقم (7-3)
81	معاملات الثبات لأبعاد محور سلوكيات المواطنة التنظيمية	الجدول رقم (8-3)
81	إختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة باستخدام إختبار Kolmogorov Smirnov	الجدول رقم (9-3)
82	توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي	الجدول رقم (10-3)
83	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	الجدول رقم (11-3)
84	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	الجدول رقم (12-3)
85	توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي	الجدول رقم (13-3)
86	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية	الجدول رقم (14-3)
87	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة	الجدول رقم (15-3)
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الصحة التنظيمية	الجدول رقم (1-4)
93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد وضوح الأهداف	الجدول رقم (2-4)
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد فعالية الاتصالات	الجدول رقم (3-4)
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الروح المعنوية	الجدول رقم (4-4)
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تسخير الموارد	الجدول رقم (5-4)
99	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الإبداعية	الجدول رقم (6-4)
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد حل المشكلات	الجدول رقم (7-4)
102	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية	الجدول رقم (8-4)
103	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الايثار	الجدول رقم (9-4)

## قائمة الجداول

105	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات بعد الكياسة	الجدول رقم (10-4)
106	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات بعد الروح الرياضية	الجدول رقم (11-4)
109	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات بعد الضمير الحي	الجدول رقم (12-4)
109	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات بعد السلوك الحضاري	الجدول رقم (13-4)
113	قيم الارتباط لمعامل (Spearman) بين أبعاد الصحة التنظيمية منفردة وأبعاد سلوكيات المواطن التنظيمية منفردة	الجدول رقم (14-4)
114	قيم الارتباط لمعامل (Spearman) بين أبعاد الصحة التنظيمية منفردة وأبعاد سلوكيات المواطن التنظيمية مجتمعة	الجدول رقم (15-4)
114	قيم الارتباط لمعامل (Spearman) بين أبعاد الصحة التنظيمية مجتمعة وأبعاد سلوكيات المواطن التنظيمية منفردة	الجدول رقم (16-4)
115	قيم الارتباط لمعامل (Spearman) بين أبعاد الصحة التنظيمية مجتمعة وأبعاد سلوكيات المواطن التنظيمية مجتمعة	الجدول رقم (17-4)
118	نتائج اختبارات معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء لأبعاد الصحة التنظيمية	الجدول رقم (18-4)
117	تحليل التباين للانحدار ( <i>Analysis of Variance</i> ) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر وضوح الأهداف على سلوكيات المواطن التنظيمية في مؤسسة MFG	الجدول رقم (19-4)
119	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر وضوح الأهداف على سلوكيات المواطن التنظيمية	الجدول رقم (20-4)
120	تحليل التباين للانحدار ( <i>Analysis of Variance</i> ) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر فعالية الإتصالات على سلوكيات المواطن التنظيمية في مؤسسة MFG	الجدول رقم (21-4)
120	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر فعالية الإتصالات على سلوكيات المواطن التنظيمية	الجدول رقم (22-4)
121	تحليل التباين للانحدار ( <i>Analysis of Variance</i> ) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الروح المعنوية على سلوكيات المواطن التنظيمية في مؤسسة MFG	الجدول رقم (23-4)
122	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الروح المعنوية على سلوكيات المواطن التنظيمية	الجدول رقم (24-4)
123	تحليل التباين للانحدار ( <i>Analysis of Variance</i> ) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر تسخير الموارد على سلوكيات المواطن التنظيمية في مؤسسة MFG	الجدول رقم (25-4)
123	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تسخير الموارد على سلوكيات المواطن التنظيمية	الجدول رقم (26-4)
124	تحليل التباين للانحدار ( <i>Analysis of Variance</i> ) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الابداعية على سلوكيات المواطن التنظيمية في مؤسسة MFG	الجدول رقم (27-4)
124	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الابداعية على سلوكيات المواطن التنظيمية	الجدول رقم (28-4)
125	تحليل التباين للانحدار ( <i>Analysis of Variance</i> ) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر حل المشكلات على سلوكيات المواطن التنظيمية في مؤسسة MFG	الجدول رقم (29-4)

## قائمة الجداول

126	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر حل المشكلات على سلوكيات المواطنة التنظيمية	الجدول رقم (30-4)
127	تحليل التباين للانحدار ( <i>Analysis of Variance</i> ) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الصحة التنظيمية على الإيثار في مؤسسة MFG	الجدول رقم (31-4)
127	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الصحة التنظيمية على الإيثار	الجدول رقم (32-4)
128	تحليل التباين للانحدار ( <i>Analysis of Variance</i> ) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الصحة التنظيمية على الكياسة في مؤسسة MFG	الجدول رقم (33-4)
128	تحليل الانحدار البسيط لاختبار الصحة التنظيمية على الكياسة	الجدول رقم (34-4)
129	تحليل التباين للانحدار ( <i>Analysis of Variance</i> ) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الصحة التنظيمية على الروح الرياضية في مؤسسة MFG	الجدول رقم (35-4)
130	تحليل الانحدار البسيط لاختبار الصحة التنظيمية على الروح الرياضية	الجدول رقم (36-4)
131	تحليل التباين للانحدار ( <i>Analysis of Variance</i> ) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الصحة التنظيمية على الضمير الحي في مؤسسة MFG	الجدول رقم (37-4)
131	تحليل الانحدار البسيط لاختبار الصحة التنظيمية على الضمير الحي	الجدول رقم (38-4)
132	تحليل التباين للانحدار ( <i>Analysis of Variance</i> ) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الصحة التنظيمية على السلوك الحضاري في مؤسسة MFG	الجدول رقم (39-4)
132	تحليل الانحدار البسيط لاختبار الصحة التنظيمية على السلوك الحضاري	الجدول رقم (40-4)
134	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الصحة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية	الجدول رقم (41-4)
135	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي ( <i>stepwise Multiple Regression Analysis</i> ) للتنبؤ بسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال أبعاد الصحة التنظيمية كمتغيرات مستقلة	الجدول رقم (42-4)
137	نتائج اختبار ( <i>Mann-Whitney</i> ) لأراء العمال المستجوبين تجاه الصحة التنظيمية تبعاً للنوع الاجتماعي	الجدول رقم (43-4)
138	نتائج اختبار ( <i>Mann-Whitney</i> ) لأراء العمال المستجوبين تجاه أبعاد الصحة التنظيمية تبعاً للنوع الاجتماعي	الجدول رقم (44-4)
139	نتائج اختبار ( <i>Kruskal-Wallis</i> ) لأراء العمال المستجوبين تجاه الصحة التنظيمية تبعاً للعمر	الجدول رقم (45-4)
139	نتائج اختبار ( <i>Kruskal-Wallis</i> ) لأراء العمال المستجوبين تجاه الصحة التنظيمية تبعاً للمستوى التعليمي	الجدول رقم (46-4)
140	نتائج اختبار ( <i>Kruskal-Wallis</i> ) لأراء العمال المستجوبين تجاه متغير الصحة التنظيمية تبعاً للتصنيف الوظيفي	الجدول رقم (47-4)
141	نتائج اختبار ( <i>Kruskal-Wallis</i> ) لأراء العمال المستجوبين تجاه الصحة التنظيمية تبعاً للخبرة الوظيفية	الجدول رقم (48-4)

## قائمة الجداول

141	نتائج إختبار ( <i>Kruskal-Wallis</i> ) لأراء العمال المستجوبين تجاه أبعاد الصحة التنظيمية تبعا لطبيعة الوظيفة	الجدول رقم (49-4)
143	نتائج إختبار ( <i>Mann-Whitney</i> ) لأراء العمال المستجوبين تجاه أبعاد الصحة التنظيمية تبعا للخبرة الوظيفية	الجدول رقم (50-4)
145	نتائج إختبار ( <i>Kruskal-Wallis</i> ) لأراء العمال المستجوبين تجاه الصحة التنظيمية تبعا لطبيعة الوظيفة.	الجدول رقم (51-4)
145	نتائج إختبار ( <i>Kruskal-Wallis</i> ) لأراء العمال المستجوبين تجاه أبعاد الصحة التنظيمية تبعا لطبيعة الوظيفة	الجدول رقم (52-4)
147-146	نتائج إختبار ( <i>Mann-Whitney</i> ) لأراء العمال المستجوبين تجاه أبعاد الصحة التنظيمية تبعا لطبيعة الوظيفة	الجدول رقم (53-4)
150	نتائج إختبار ( <i>Mann-Whitney</i> ) لأراء العمال المستجوبين تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تبعا للنوع الاجتماعي	الجدول رقم (54-4)
151	نتائج إختبار ( <i>Kruskal-Wallis</i> ) لأراء العمال المستجوبين تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تبعا للعمر	الجدول رقم (55-4)
151	نتائج إختبار ( <i>Kruskal-Wallis</i> ) لأراء العمال المستجوبين تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تبعا للمستوى التعليمي	الجدول رقم (56-4)
152	نتائج إختبار ( <i>Kruskal-Wallis</i> ) لأراء العمال المستجوبين تجاه متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية تبعا للتصنيف الوظيفي	الجدول رقم (57-4)
153	نتائج إختبار ( <i>Kruskal-Wallis</i> ) لأراء العمال المستجوبين تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تبعا للخبرة الوظيفية	الجدول رقم (58-4)
153	نتائج إختبار ( <i>Kruskal-Wallis</i> ) لأراء العمال المستجوبين تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تبعا لطبيعة الوظيفة.	الجدول رقم (59-4)

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ح	أنموذج الدراسة	الشكل رقم (01)
28	مؤشرات الصحة التنظيمية	الشكل رقم (1-1)
30	المجموعات الأربعة المحددة للممارسات الإدارية	الشكل رقم (2-1)
40	حقوق المواطنة وواجباتها وعلاقتها وتفاعلاتها	الشكل رقم (1-2)
55	أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية	الشكل رقم (2-2)
70	الهيكل التنظيمي لشركة MFG	الشكل رقم (1-3)
82	توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي	الشكل رقم (2-3)
83	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	الشكل رقم (3-3)
84	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	الشكل رقم (4-3)
85	توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي	الشكل رقم (5-3)
86	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية	الشكل رقم (6-3)
87	توزيع عينة الدراسة حسب الطبيعة الوظيفية	الشكل رقم (7-3)
136	نسبة التأثير بين أبعاد الصحة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية	الشكل رقم (1-4)
136	نسبة التأثير بين الصحة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية	الشكل رقم (2-4)



الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
180	الإستبانة قبل التحكيم	1
188	قائمة بأسماء محكمي الإستبانة	2
189	الإستبانة بعد التحكيم	3
192	تسهيل المهمة	4
193	معلومات عن المؤسسة	5
194	مخرجات البرنامج الاحصائي Spss	6

التسمية	الاختصار
المؤسسة المتوسطة لانتاج الزجاج المصقول	MFG
الصحة التنظيمية	OH
سلوكيات المواطنة التنظيمية	OCB
سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة للأفراد	OCBI
سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة للمنظمة	OCBO



# مقدمة

إن منظمات الأعمال اليوم تسعى جاهدة للبقاء والإستمرار، وهذا الأمر أصبح مرهونا بمدى إستطاعتها على مواكبة التحديات التي تفرزها البيئة التي تنشط فيها، والذي لا يمكن أن يكون إلا من خلال الإستخدام الأمثل للموارد الممكنة.

ولعل أبرز هذه الموارد هي الموارد البشرية التي من خلالها تحقق المنظمة أفضل النتائج، وهذا من خلال تطبيق السياسات والإستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تمكنها من تامين مواردها البشرية كالصحة التنظيمية، والتي تشير إلى الحالة الصحية التي تتمتع بها المنظمة وقدرتها على التكيف والبقاء في بيئتها والعمل بفاعلية من خلال فعالية الإتصالات والإبتكار والإبداعية وحل المشكلات بغية الوصول إلى أداء عالي.

كما أن توافر الصحة التنظيمية يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، فكلما كانت المنظمة أكثر صحة زادت قدرتها على الإستفادة من المعلومات وإستخدامها في حل المشكلات وإتخاذ القرارات الفعالة، مما يؤدي إيجاباً إلى سير العملية الداخلية للمنظمة، ويؤدي إلى إرتفاع الروح المعنوية للعاملين فيها وبالتالي تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهذا ما يجعلها العامل الأهم في نجاح المنظمات، وتساهم بقوة في الرفع من مستوى أداء المنظمات بشكل مستمر.

كما أن موضوع سلوك المواطنة التنظيمية، أو ما يندرج بالسلوك الطوعي، يُعد من الموضوعات السلوكية والإنسانية التي بدأت تتغلغل بصورة مكثفة في أدبيات الإدارة، على الرغم من أنه لا يُعد أداءً رسمياً بحد ذاته، إلا أنه يساهم في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة، إذ أن العامل يختار التمسك بتقديم أداء يزيد على ما يتطلبه دوره الرسمي، دون أن يتوقع تعويضاً من المنظمة، فهو سلوك تقديري ومترك لتقدير الفرد نفسه، ومنطلق من رغبته في ذلك.

إنّ لسلوك المواطنة التنظيمية لها تأثيراً كبيراً على أداء المنظمة، يفوق التأثير الذي يحدثه الدور الرسمي، كونه ينطوي على التجديد والإبتكار والمرونة، والتي تعد سمات أساسية لعصر التغييرات والتطورات المتلاحقة، إذ يُساهم الدور غير الرسمي في تخطي الحواجز السلبية والإنعزالية في المنظمة، والعمل على تحويل الطاقات الخاملة والعاجزة إلى طاقات عاملة وقادرة ومنتجة، والحفاظ على حالة التوازن في حركة تطوير المنظمة بطريقة تلقائية ذاتية، وتوثيق العلاقات الأساسية بين الأفراد والجماعات لإيجاد التفاعل الأفضل، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المتفوق، والإسهام في تعبئة الطاقات المادية والبشرية وتوجيهها إلى الأداء الفاعل، فضلاً عن خلق الإحساس بالانتماء للمنظمات، وأخيراً تحقيق الفاعلية التنظيمية التي تسعى كل منظمة إلى تحقيقها، فضلاً عن تحقيق الأهداف الكلية، والتي إذا ما أُستثمرت بالصورة الصحيحة، فإنها تكون بحد ذاتها ميزة تنافسية للمنظمة، الأمر الذي يؤدي بها إلى النجاح والتفوق.

في هذا الإطار تأتي دراستنا للبحث عن أثر الصحة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية في منظمات الأعمال، إنطلاقاً من محاولة التعريف بمفهوم كل من الصحة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية وتحديد أبعادهما، وهذا من خلال دراسته على قطاع صناعة الزجاج بالجزائر، متخذين مؤسسة المتوسطية لانتاج الزجاج المصقول (MFG)، بالبلدية للدراسة الميدانية.

## طرح الإشكالية:

إنطلاقاً من حاجة المؤسسات إلى تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عمالها، ونظراً لأهمية الدور الذي تلعبه الصحة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، فإن الإشكالية الرئيسية لدراستنا تتمحور حول مايلي:

إلى أي مدى يمكن أن تؤثر الصحة التنظيمية في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة المتوسطة لانتاج الزجاج المصقول؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما مفهوم الصحة التنظيمية وماهي أهم أبعادها؟

2- ما مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية وأهم أبعادها؟

4- ما مستوى الصحة التنظيمية السائدة في المؤسسة المتوسطة لانتاج الزجاج المصقول موضوع الدراسة؟

5- ما مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية السائدة لدى الأفراد العاملين في المؤسسة المتوسطة لانتاج

الزجاج المصقول موضوع الدراسة؟

6- فيما يكمن مستوى تأثير الصحة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الأفراد العاملين

المؤسسة المتوسطة لانتاج الزجاج المصقول موضوع الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

إنطلاقاً من أسئلة الدراسة والنموذج الذي سيطبق فيها، قمنا بتبني ستة فرضيات رئيسية تتفرع إلى

مجموعة من الفرضيات الفرعية، حيث سنحاول إختبار مدى صحتها إحصائياً، وهي:

• الفرضية الرئيسية الأولى: «يوجد مستوى مرتفع للصحة التنظيمية بأبعادها لدى الأفراد العاملين في المؤسسة المتوسطة لانتاج الزجاج المصقول».

• الفرضية الرئيسية الثانية: «يوجد مستوى مرتفع لسلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها لدى الأفراد العاملين في المؤسسة المتوسطة لانتاج الزجاج المصقول».

• الفرضية الرئيسية الثالثة: «توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين أبعاد الصحة التنظيمية (وضوح الاهداف، فعالية الاتصالات، الروح المعنوية، تسخير الموارد، الابداعية، حل المشكلات)، وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، الضمير الحي، السلوك الحضاري) لدى العاملين في المؤسسة المتوسطة لانتاج الزجاج المصقول».

• الفرضية الرئيسية الرابعة: «توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للصحة التنظيمية بأبعادها (وضوح الاهداف، فعالية الاتصالات، الروح المعنوية، تسخير الموارد، الإبداعية، حل المشكلات) على سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في المؤسسة المتوسطة لانتاج الزجاج المصقول».

• الفرضية الرئيسية الخامسة: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لآراء الأفراد العاملين تجاه الصحة التنظيمية تُعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى

التعليمي، التصنيف الوظيفي، سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة) في المؤسسة المتوسطة لانتاج الزجاج المصقول  
«.

• الفرضية الرئيسية السادسة: « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء الأفراد العاملين تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تُعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة) في المؤسسة المتوسطة لانتاج الزجاج المصقول».

أسباب اختيار الموضوع:

• يعتبر موضوع الصحة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية من المواضيع المهمة التي يطمح الطالب إلى البحث والتعمق في دراستها وتحليلها:

• الرغبة الشخصية في معرفة مدى توافر الصحة التنظيمية في بيئة الأعمال الجزائرية بصفة عامة وفي المؤسسة المتوسطة لانتاج الزجاج المصقول بصفة خاصة، بهدف تقديم توصيات قد تساعد في تبني هذا النمط وتحفيز المديرين على ممارسته؛

• ندرة الدراسات في الجزائر التي تناولت الربط بين متغيري الدراسة المتمثلة في الصحة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية التي تعتبر حافزا للبحث فيها.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:

• تستمد الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله، كون موضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية أحد المواضيع المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى بإهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال؛

• تتناول هذه الدراسة مفهوما إداريا حديثا -وفي حدود علم الطالب- فإن تناول الدراسة الحالية لدور الصحة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية تأتي لتساهم في سد الفراغ في مجال الربط بين متغيري الدراسة في البيئة الإدارية الجزائرية، كما أن إخضاع هذا المفهوم للدراسة التطبيقية يعطيها أهمية واضحة ضمن الإطار العلمي لأساليب الإدارة المتقدمة في إكتساب المعارف والمهارات؛

• يتوقع أن تساهم نتائج الدراسة الحالية في إعطاء فكرة واضحة للمؤسسة المتوسطة لانتاج الزجاج المصقول (*MFG*)، موضوع الدراسة عن الصحة التنظيمية كونها من المتغيرات المؤثرة في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية؛

• قد تشكل الدراسة الحالية دافعا جديدا للباحثين والمهتمين في هذا المجال للقيام بدراسات مماثلة تجرى على قطاعات أخرى.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى دراسة دور الصحة التنظيمية في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الأفراد المبحوثين من خلال دراسة ميدانية في المؤسسة المتوسطة لانتاج الزجاج المصقول (*MFG*)، وينبثق عن هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

1- محاولة الإحاطة بالإطار النظري للصحة التنظيمية، بالإضافة إلى التعرف على مفهوم ومحتوى سلوكيات المواطنة التنظيمية وأبعادها.

2- التعرف على مستوى الصحة التنظيمية لدى المؤسسة المتوسطة لانتاج الزجاج المصقول (*MFG*)، محل الدراسة.

3- التعرف على مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية السائد لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة المتوسطة لانتاج الزجاج المصقول (*MFG*)، محل الدراسة.

4- محاولة دراسة علاقة الارتباط والتأثير بين الصحة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الأفراد العاملين في المؤسسة المتوسطة لانتاج الزجاج المصقول (*MFG*)، محل الدراسة.

5- محاولة معرفة المتطلبات اللازمة لتوافر الصحة التنظيمية في المؤسسة المتوسطة لانتاج الزجاج المصقول (*MFG*)، محل الدراسة.

6- من بين الأهداف الأساسية التي تسعى إليها الدراسة هي التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة توصيات تساعد أصحاب القرار في المؤسسة المتوسطة لانتاج الزجاج المصقول (*MFG*)، محل الدراسة.  
حدود الدراسة:

يهدف التحكم في الموضوع ومعالجة إشكالية البحث، ستكون حدود دراستنا كما يلي:

1- الحدود الموضوعية: تستهدف دراستنا بشكل أساسي معالجة دور الصحة التنظيمية في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية بمنظمات الأعمال، ويتمثل المتغير المستقل في الصحة التنظيمية بأبعاده (وضوح الأهداف، فعالية الاتصالات، تسخير الموارد، الروح المعنوية، الإبداعية، حل المشكلات)، أما المتغير التابع فيتمثل في سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعاده (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، الضمير الحي، السلوك الحضاري)، بالإضافة إلى تحديد المتغيرات الشخصية والوظيفية التي تعكس الخصائص الفردية لأفراد العينة المدروسة؛

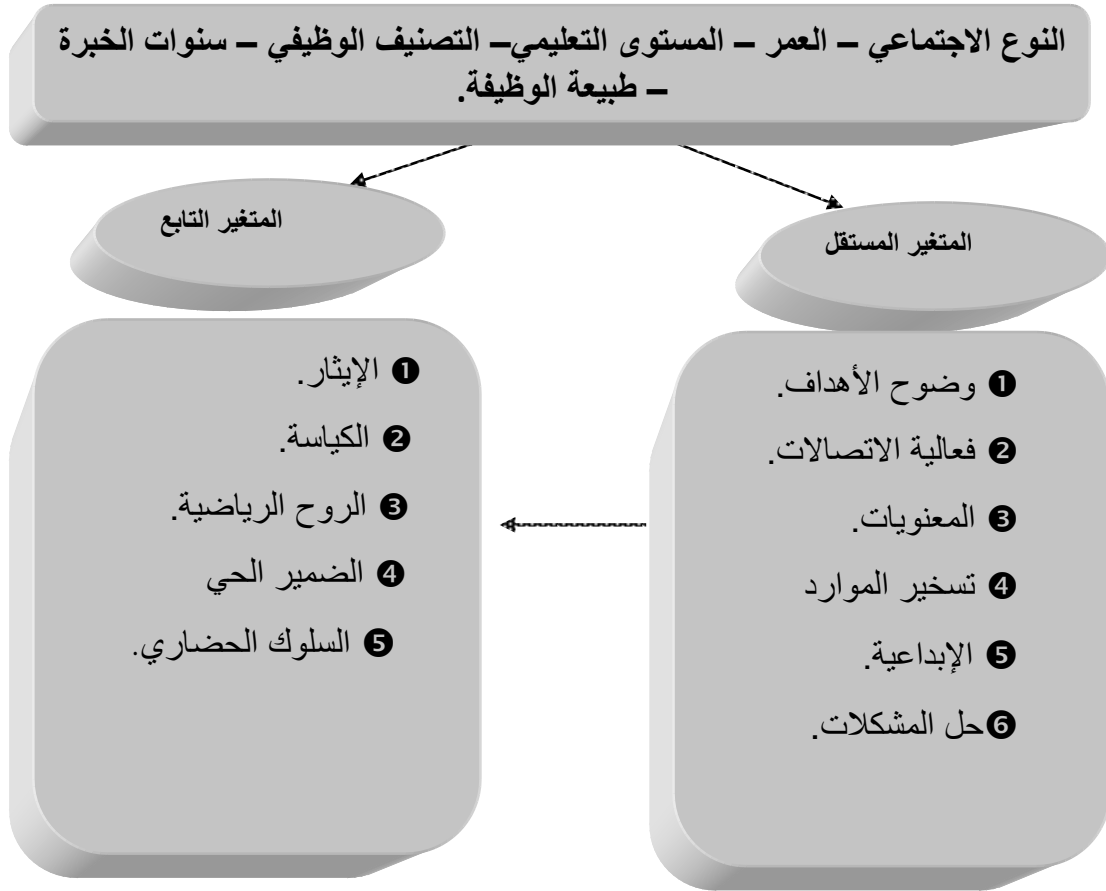
وتجدر الإشارة هنا إلى أن أثر المتغير المستقل على التابع ينعكس من وجهة تصورات المبحوثين في المؤسسة المتوسطة لانتاج الزجاج المصقول (*MFG*)، لأبعاد كل منهما فالصحة التنظيمية تشمل على كل من وضوح الأهداف؛ فعالية الاتصالات؛ الروح المعنوية؛ تسخير الموارد؛ الإبداعية؛ حل المشكلات، أما سلوكيات المواطنة التنظيمية يعبر عنها بالأبعاد التالية: الايثار؛ الكياسة؛ الروح الرياضية؛ الضمير الحي؛ السلوك الحضاري.

2- الحدود المكانية: سيتم توزيع إستمارة الإستبانة على الأفراد العاملين في المؤسسة المتوسطة لانتاج الزجاج المصقول (*MFG*)، بمدينة الأريعاء بالبليدة.

3- الحدود البشرية: سيتم توزيع إستمارة الاستبانة أداة الدراسة على عينة قصدية من الأفراد العاملين في المؤسسة المتوسطة لانتاج الزجاج المصقول (*MFG*)، على إختلاف مستوياتهم الإدارية (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ)، وذلك لقياس وتحليل مستوى الصحة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية السائدة في المؤسسة من وجهة تصورات المبحوثين.

4- الحدود الزمنية: بالنسبة للإطار الزمني للدراسة كان بداية من جانفي 2019 إلى جانفي سنة 2022.

الشكل رقم (01): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على تحليل الدراسات السابقة

## منهج الدراسة:

إنطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها من الأفراد العاملين في المؤسسة المتوسطة لإنتاج الزجاج المصقول (*MFG*)، من مختلف المستويات الإدارية ومن خلال الأسئلة التي تسعى الدراسة الحالية للإجابة عنها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي ينسجم مع طبيعة وأغراض الدراسة، لأنه يعكس الممارسات والظواهر الموجودة، ويرصد مدى توافر أبعاد كل من الصحة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة واتجاه العلاقة بين كل من أبعاد الصحة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، إذ أن المنهج الوصفي يستخدم لإستعراض مختلف أبعاد الصحة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، بينما يساعد المنهج التحليلي في شرح وفهم علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة من أجل الوصول إلى إستنتاجات تسهم في تحسين الواقع أو تطويره.

أما في الجانب التطبيقي سنقوم بإجراء الدراسة الميدانية من أجل جمع البيانات وتحليلها وإختبار الفرضيات بغية معرفة مستوى الصحة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية السائد في المؤسسة، بالإضافة إلى تحليل علاقة الارتباط التأثير للصحة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة تصورات الأفراد المبحوثين فيها.



## الدراسات السابقة:

إنه من الملائم إستعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة مع متغيرات دراستنا، وهذا إستنادا إلى البيئة التي أُجريت فيها الدراسة وحسب التدرج التاريخي لها لمعرفة النتائج التي تم التوصل إليها في دراسة الصحة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية ضمن البيئات المختلفة، وبالتالي توفير قاعدة يمكن الإنطلاق منها لتحقيق أهداف الدراسة الحالية.

## أولا-الدراسات العربية:

1-دراسة (بن عودة، 2016) بعنوان: تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، وقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية باستخدام الإستبانة على عينة مكونة من (142)، فرد.

تم الإعتماد على دراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الأبعاد الاتية: الإيثار، الكياسة، الضمير الحي، الروح الرياضية، السلوك الحضاري.

كما توصلت الدراسة إلى أنه يوجد مستوى إدراك مرتفع لسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما توجد علاقات إرتباط وتأثير بين أبعاد الثقافة التنظيمية ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية.

2- دراسة (أبو جليل، 2018) بعنوان: أثر أبعاد الصحة التنظيمية على أداء مندوبي المبيعات والتسويق في شركات التأمين الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أبعاد الصحة التنظيمية على أداء مندوبي المبيعات والتسويق في شركات التأمين الأردنية المدرجة في بورصة عمان، وقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية باستخدام الإستبانة على عينة مكونة من (102)، فرد.

تم الإعتماد على دراسة الصحة التنظيمية من خلال الأبعاد الاتية: وضوح الأهداف، الثقة، الإبداعية، التماسك، ملائمة الاتصالات.

كما توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الصحة التنظيمية المتمثلة في (وضوح الأهداف، الثقة، الإبداعية، التماسك، ملائمة الاتصالات) على أداء مندوبي المبيعات والتسويق في شركات التأمين الأردنية، كما أظهرت النتائج أن مستوى تقييم أبعاد الصحة التنظيمية وأداء مندوبي المبيعات والتسويق في شركات التأمين الأردنية، كان بدرجة مرتفعة بإستثناء بعد ملائمة الاتصالات فقد جاء بدرجة متوسطة.

3-دراسة (جنات بوخمخم، 2019) بعنوان: مساهمة التمكين في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بالجامعة الجزائرية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة التمكين في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بالادارات المركزية لكل من جامعة: الجزائر3؛ قسنطينة2؛ سطيف1، بحاية؛ جيجل؛ الاغواط، المسيلة، وقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية باستخدام الإستبانة على عينة مكونة من (158)، فرد.

تم الإعتماد على دراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الأبعاد الاتية: الإيثار، الكياسة، الضمير الحي، الروح الرياضية، السلوك الحضاري.

كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية متوسط بالجامعات المعنية بالدراسة، كما أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية بين الجامعات المعنية بالدراسة.

4-دراسة (حمياني صبرينة، 2019) بعنوان: إختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيطي في علاقة تأثير القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بفرع مؤسسة نפטال بولاية الجلفة.

هدفت هذه الدراسة إلى إختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيطي في علاقة تأثير القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، ولقد أُخترت الدراسة في فرع مؤسسة نפטال بولاية الجلفة، وقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية بإستخدام الإستبانة على عينة مكونة من (173)، فرد.

تم الإعتماد على دراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الأبعاد الاتية: الإيثار، الكياسة، الضمير الحي، الروح الرياضية، السلوك الحضاري.

كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية مرتفع بالمؤسسة المعنية بالدراسة، كما أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد (الرضا الوظيفي، القيادة الادارية) بصفة مستقلة أو مجتمعة على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة.

ثانيا-الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Kurgun & Bağiran , 2013) بعنوان:

**The Role of Organizational Health in Determining Organizational Effectiveness with Competing Values Approach: A research On the Four- and Five-Star Hotels in The City Centre Of Izmir.**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أبعاد الصحة التنظيمية والفعالية التنظيمية في فنادق أربع وخمس نجوم في وسط مدينة أزمير، وقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية بإستخدام الإستبانة على عينة مكونة من (268)، فرد.

تم الإعتماد على دراسة الصحة التنظيمية من خلال الأبعاد الاتية: الروح المعنوية؛ النزاهة المؤسسية؛ الولاء؛ التنمية؛ دعم الموارد؛ السمعة والأخلاق؛ الاتصال.

كما توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين الصحة التنظيمية وبين الفعالية التنظيمية.

2- دراسة (Arokiasamy & Anantha , 2018) بعنوان:

**Linking transformational leadership with organizational health of secondary school teachers: A conceptual model.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسات القيادة التحويلية من قبل المديرين في المدارس الثانوية الوطنية في ماليزيا، وتحديد ما إذا كانت هنالك علاقة بين القيادة التحويلية والصحة التنظيمية في الولايات الشمالية الثلاث في ماليزيا، وقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية بإستخدام الإستبانة على عينة مكونة من (2400)، معلم.

تم الإعتماد على دراسة الصحة التنظيمية من خلال الأبعاد الاتية: تسخير الموارد؛ النزاهة؛ الروح المعنوية؛ الاعتبارية؛ تأثير القائد؛ التركيز الأكاديمي.

كما توصلت الدراسة إلى أنه يوجد مستوى متوسط من الصحة التنظيمية لدى المؤسسات المدروسة، كما طورت هذه الدراسة نمودجا مفاهيميا يعمل كمنسق للعلاقة بين القيادة التحولية والصحة التنظيمية، وقدمت شرحا لتأثيراتها من خلال منهجية إحصائية.

3-دراسة (singh, 2014) بعنوان:

### **Does organizational health enhance the level of commitment in police employees**

هدفت هذه الدراسة التحقق من دور الصحة التنظيمية في تعزيز الإلتزام بين موظفي الشرطة بالهند، وقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية بإستخدام الإستبانة على عينة مكونة من (240)، مستجيب.

تم الإعتماد على دراسة الصحة التنظيمية من خلال الأبعاد الاتية: الكفاءة الإدارية، الملائمة التنظيمية، علاقات القوة الودية، تنمية الموارد البشرية، القيم التنظيمية، توجيه الفريق.

كما توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية مرتفعة بين الصحة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لدى المؤسسة المدروسة، كما أنه تتأثر الصحة التنظيمية بمستوى الوظيفة، حيث توجد بمستوى أعلى لدى المستويات الهرمية الأعلى.

4-دراسة (Pordeli & Vazifeh, 2017) بعنوان:

### **Examination of the impact of promotion of organizational health on organizational commitment among employees of Zabol University of Medical Sciences**

هدفت هذه الدراسة التحقق من أثر تعزيز الصحة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي بين العاملين في جامعة (Zabol) للعلوم الطبية، وقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية بإستخدام الإستبانة على عينة مكونة من (189)، مستجيب.

تم الإعتماد على دراسة الصحة التنظيمية من خلال الأبعاد الاتية: تسخير الموارد؛ الروح المعنوية؛ الوحدة المؤسسية؛ الاعتبارية؛ النظم.

كما توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين الصحة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لدى المؤسسة المدروسة، كما أنه تؤثر الصحة التنظيمية بأبعادها بشكل كبير على الإلتزام التنظيمي، حيث (57.3%) من التغيرات في الصحة التنظيمية ترتبط بالإلتزام التنظيمي.

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

في ضوء عرض الجهود المعرفية وبعد مناقشتها وتحليلها وتمحيصها، يمكن القول بأنها أفادت الطالب ودراسته الحالية في عدة اتجاهات يمكن تلخيصها بالآتي:

- المساهمة في التعرف على أهم المصادر والمراجع والمواقع الإلكترونية.
- أوضحت للطالب كيفية صياغة منهجية الدراسة.
- الاستفادة من أهم المقاييس والمؤشرات أو الوسائل الإحصائية المستعملة في الحصول على البيانات، وتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة.

- الاستفادة من تصميم الاستبانة.

ومما تقدم تأتي دراستنا الحالية لتشكل وبتواضع إضافة ومساهمة فكرية في إغناء متغيرات الدراسة نظريا سيما موضوع الصحة التنظيمية بأبعادها (وضوح الأهداف، فعالية الاتصالات، تسخير الموارد، الروح المعنوية، الإبداعية، حل المشكلات)، وموضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، الضمير الحي، السلوك الحضاري)، إضافة إلى تعدد العوامل الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، عمر الموظف، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة)، والذي لم يسبق تناوله وبحثه محليا في الجزائر على وجه الخصوص، وبهذا العدد من المتغيرات سواء بشكل نظري او تطبيقي على حد علم الطالب.

#### تقسيمات الدراسة:

من أجل معالجة إشكالية الدراسة إرتأينا تقسيم بحثنا هذا إلى خمسة فصول أساسية:

حيث سيتناول الفصل الأول الصحة التنظيمية، وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسية، أين سنتطرق في المبحث الأول إلى ماهية الصحة التنظيمية، بينما سنتطرق في المبحث الثاني إلى مكونات وأبعاد ومؤشرات قياس الصحة التنظيمية، وفي المبحث الثالث بناء الصحة التنظيمية في منظمات الأعمال.

أما في الفصل الثاني سنتناول سلوكيات المواطنة التنظيمية، وذلك من خلال مبحثين رئيسيين، أين سنتطرق في المبحث الأول إلى ماهية سلوكيات المواطنة التنظيمية، بينما سنتطرق في المبحث الثاني إلى أبعاد ومحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية.

أما في الفصل الثالث فسنتناول طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها، وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسية، أين سنتطرق في المبحث الأول إلى إجراءات الدراسة الميدانية، بينما سنتطرق في المبحث الثاني إلى إختبار صلاحية الدراسة، أما في المبحث الثالث فسنتطرق إلى تحليل خصائص عينة الدراسة.

أما في الفصل الرابع فسنتناول إختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال ثلاثة مباحث، أين سنتطرق في المبحث الأول إلى إختبار مستوى إدراك متغيرات الدراسة، بينما سنتطرق في المبحث الثاني إلى إختبار علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، أما في المبحث الثالث سنتناول إختبار الفروقات في إدراك متغيرات الدراسة.

وسنختتم هذه الدراسة بخاتمة عامة، نستعرض فيها أهم النتائج المتوصل إليها بالإضافة إلى جملة من

التوصيات.



## الفصل الأول

الإطار النظري للصحة التنظيمية

تمهيد:

تعد بيئة العمل في منظمات الأعمال إحدى العوامل الرئيسية في تحقيق مستويات أداء مرتفعة فيها، حيث أن شعور العاملين في المنظمات بالراحة والطمأنينة والثقة يدفعهم إلى بذل أقصى جهد لإنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية، حيث توجد علاقة وثيقة بين المناخ التنظيمي السائد في المنظمات ودرجة رضا العاملين بها، وعليه فإن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يرتبط إيجاباً مع صحة مناخ العمل في هذه المنظمات.

ويساهم هذا المناخ التنظيمي السائد على التأثير في صحة المنظمات التي تعبر عن مقدرتها على العمل بفعالية ومقدرتها على النمو والتطور باستمرار فهو يمثل البيئة الداخلية العامة للمنظمة التي تتشكل في ضوء البناء التنظيمي، فضلاً عن العوامل الاجتماعية والسياسية والإقتصادية والتكنولوجية، وهو أحد العوامل الأساسية في بناء الصحة التنظيمية.

والصحة التنظيمية لا تعبر عن قدرة المنظمات على أداء وظائفها بشكل فعال، بل تمكن المنظمات على النمو والتطور وجعل أنظمتها تعمل بشكل متكامل ومتجانس فيما بينها، ويمكن إعتبار توفر مستوى عال من الصحة التنظيمية دليل على سير الأعمال في المنظمات وعلى طبيعة العلاقات بين الموظفين وبين الموظفين والمدراء على حد سواء.

لذا سيتم تسليط الضوء في هذا الفصل على مفهوم الصحة التنظيمية ومستوياتها وأبعادها ومحدداتها والمعايير الداعمة لها وصولاً إلى مظاهر وخطوات بنائها في منظمات الأعمال.

### المبحث الأول: ماهية الصحة التنظيمية:

تعد المنظمة المتمتعة بالصحة التنظيمية قادرة دائما على مواجهة المشكلات والصعوبات وبالتالي المقدرة على إدارة المواقف التي تؤدي إلى نجاح المنظمات، وتعد الصحة التنظيمية إحدى المفاهيم التي لاقت رواجا كبيرا بين الدارسين والممارسين.

ففي أدبيات إدارة الأعمال تم التركيز على مفاهيم مثل ثقافة المنظمة، والإجتهاد التنظيمي، والإلتزام التنظيمي، وأخلاقيات العمل ورضا العمال، وما إلى ذلك، ولكن الأهمية اللازمة لم تكن مرتبطة بمفهوم "صحة المنظمة"، هذا ما جعل مفهوم الصحة التنظيمية معروف ومعترف به، على الرغم من كل هذه الأمور عند مراجعة مفهوم الصحة التنظيمية يُنظر إليها على أنها تضم جميع المفاهيم المذكورة أعلاه وتوفر منظورا أكثر شمولية.

### المطلب الأول: مفهوم الصحة التنظيمية

تعد الصحة التنظيمية إحدى المفاهيم الحديثة في الإدارة والتي تصب في تهيئة الجو المناسب للعمل، وكان (Bennis, 1962) أول من استخدم مصطلح الصحة في السياق التنظيمي<sup>1</sup>، كما أكد على أن المنظمات تكون صحية عندما تحقق الإستقرار الذي يعتبر جوهر النظام، ويجب أن يتصف النظام بالنمو والحيوية، وأن يكون النظام قابل للتكيف لأن التكيف هو دليل على إمكانية البقاء على قيد الحياة<sup>2</sup>.

ويعد (Bennis, 1962) أول من استخدم مصطلح الصحة التنظيمية وأعرب عن إعتقاده بأن الصحة التنظيمية تعتمد على متانة المنظمة وبقائها على قيد الحياة في بيئتها كما تساعد في تعزيز وتطوير قدرة المنظمة على التوافق مع البيئة<sup>3</sup>.

ويأتي (Childers, 1985) الذي شبه المنظمات بالأفراد الذين يشكلونها، فهم قد يكونون أصحاء أو مرضى، فالمنظمة الصحية تكون فعالة، أما المنظمة المعتلة تكون غير فعالة، ولكي يكون الجسد صحيا لابد أن ينجز وظائفه بتناسق تام، وفي المقابل فإنه لكي تكون المنظمة صحية فلا بد أن تنجز الوظائف الإدارية بصورة متزامنة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Warren G. Bennis, **Planned change and organizational health--figure and ground**, Chapter 2, Change processes in the public schools, Oregon University, U.S.A,1965, p:12-13.

<sup>2</sup> Panneerselvam, Sivapragasam, and Rampalli Prabhakara Raya, The Healthy Organization Construct: A Review and Research Agenda, *Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine* , Vol(17), No (3), 2013, p: 89-93. <https://doi.org/10.4103/0019-5278.130835>.

<sup>3</sup> Sadegul Akbaba, ORGANIZATIONAL HEALTH OF THE SECONDARY SCHOOLS IN TURKEY AND CHANGES NEEDED, *Paper presented at the Annual Meeting of the American Association of Behavioral and Social Sciences*,( February 2-4,1999), p: 2.

<sup>4</sup> Childers, John H., Marvin Fairma, The School Counselor as Facilitator of Organizational Health, *The School Counselor*, Vol (33), No (5), 1985, p: 322.

في حين أشار (Hoy & Woolfolk, 1993) إلى أن الصحة التنظيمية مفهوم يُستند إلى أساس نظري مفاده أن المنظمة في تفاعلها مع بيئتها وأدائها لأدوارها يجب عليها العمل بلوصول إلى حالة من الإنسجام بين المستويات الثلاثة: الفنية، الإدارية، المؤسسية.<sup>1</sup>

أما (Vansant, 2000) يرى بأنها تلك الحالة النشطة والمستمرة من الرضا العميق التي تساهم فيها الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية إيجابيا في زيادة الفاعلية، وتحسين مناخ العمل للأفراد في المنظمة.<sup>2</sup>

كما يرى كل من (Klinge & Lyden, 2001) بأن الصحة التنظيمية هي مفهوم موسع لأدب المنظمات تتضمن مقدرة المنظمة على العمل بفاعلية ومقدرتها على النمو والتطور.<sup>3</sup>

فيما عرفها (Koscec, 2000) بأنها حالة المنظمة التي تتوفر فيها بيئة ومكان عمل يستطيع الموظفون فيهما أن يعملوا بنجاح للوصول إلى مستوى أداء يحقق التوقعات على المدى البعيد، ويمكن أن ينعكس ذلك في انخفاض معدلات كل من: الغياب عن العمل، دوران العمل، الشكاوي.<sup>4</sup>

وعرفها (Bolino, 2003) بأنها قدرة المنظمات على أن تعمل بفاعلية وتتكيف بشكل ملائم، والتغلب على المشكلات على نحو كاف وتتغير وتنمو من الداخل.<sup>5</sup>

أما (Korkmaz, 2006) عرفها على أنها القدرة على مواثمة المنظمة مع بيئتها وتحقيق التجانس والإنسجام فيما بين أعضائها والإرتقاء بالقيم الشائعة لديهم، وتحقيق أهدافها.<sup>6</sup>

كما ذكر (Khademfar & Kharuddin, 2012) بأن الصحة التنظيمية هو مصطلح عام يشير إلى تصورات العاملين عن بيئة عملهم وأنه يتأثر بالعلاقات الرسمية وغير الرسمية وشخصيات المشاركين ونمط القيادة.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> Hoy, Wayne K., and Anita E. Woolfolk, Teachers' Sense of Efficacy and the Organizational Health of Schools, *The Elementary School Journal*, Vol (93), No (4), 1993, p: 356, <https://doi.org/10.1086/461729>.

<sup>2</sup>D, Vansant. **organizational health**, Columbia university, U.S.A,2000, p:2.

<sup>3</sup> Klinge, William E., and Julie A. Lyden, Organizational Health and Teacher Education, *The Teacher Educator*, Vol ( 37), No (2), 2001, p: 103, <https://doi.org/10.1080/08878730109555285>.

<sup>4</sup>M, Koscec, **Thriving Workplace: Reversing Work Related Stress**, Toronto University, Canada, 2000, p: 4.

<sup>5</sup> Hill Gerald, organizational health, school administrator, *journal Arlington*, Vol ( 60), No (5), 2003, p:26.

<sup>6</sup> Korkmaz, Mehmet, The Relationship between Organizational Health and Robust School Vision in Elementary Schools, *Educational Research Quarterly*, Vol (30), No (1), 2006, p: 19.

<sup>7</sup> Khademfar, Mohammad, and Idris Kharuddin, The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Health in Golestan Province of Iran, *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol(2), No (10), 2012, p: 219.



وعرف (AL-OMARI, 2012) الصحة التنظيمية على أنها: "قدرة المنظمة على العمل بفعالية كافية

لمواجهة التغييرات بشكل مناسب.<sup>1</sup>

كما عرفها كل من (Raya & Panneerselvam, 2013) بأنها جزء لا يتجزأ من المنظمة تهدف إلى

تحقيق التميز من خلال تهيئة بيئة عمل مناسبة للعاملين من أجل تفعيل إمكانياتهم التي تساهم إيجاباً في تحقيق

أهداف المنظمة.<sup>2</sup>

واعتبرها كل من (Shirali, Feizi, & Alipour, 2013) بأنها إستراتيجية تتبعها المنظمات للحفاظ

صحة العاملين الفسيولوجية والنفسية وتحسين إنتاجيتهم من خلال الاهتمام بتحفيظهم وتنمية مستويات أدائهم.<sup>3</sup>

وعرفها كل من (Yiannis & Kyriakos, 2014) بأنها حالة من حالات التشغيل الكامل الخالي من

العوائق لجميع العمليات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية، الرئيسية منها والثانوية.<sup>4</sup>

وعرفها (Dess et al., 2016) على أنها قدرة المنظمات على العمل بفاعلية والتكيف بشكل ملائم، من

أجل التغلب على جميع المشاكل<sup>5</sup>، كما عرفها السبيعي على أنها درجة إرتباط العاملين بالمنظمة التي ينتسبون إليها

والشعور الذي يتولد لديهم بحيث يجعلهم مستعدون لبذل أقصى جهد في سبيل تحقيق الأهداف وتبني قيمها

والإستمرار بها والقدرة على الموازنة بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية.<sup>6</sup>

ومن خلال استقراء التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص عدة مضامين للصحة التنظيمية، وقد تم

إجمالها في النقاط التالية:

• البقاء على قيد الحياة من خلال تحقيق الاستقرار أي القابلية للتكيف مع البيئة المحيطة والتفاعل الإيجابي معها.

• التناسق في إنجاز الوظائف من خلال خلق الإنسجام بين العاملين، وبين العاملين والمدراء، والعمل معاً لتحقيق الأهداف المرجوة.

<sup>1</sup> Aieman Ahmad AL-OMARI, Organizational Health at Jordanian Secondary Schools, *JIRSEA*, Vol (10), No (1), 2012, p: 86.

<sup>2</sup> Panneerselvam, Sivapragasam, and Rampalli Prabhakara Raya, *op.cit*, p: 90, doi.org/10.4103/0019-5278.130835

<sup>3</sup> Shirali, Mahmoud, Mohammad Feizi, and Hossein Alipour, Studying the Relationship between Organizational Health and Organizational Commitment : Case Study : Mehr Housing Cooperative Companies in Shoushtar City, *Nigerian Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, Vol (1), No (9), 2013, p: 47, https://doi.org/10.12816/0003672.

<sup>4</sup> Xenidis, Yiannis, and Kyriakos Theocharous, Organizational Health: Definition and Assessment, *Procedia Engineering*, Vol (85), No (1), 2014, p: 565, https://doi.org/10.1016/j.proeng.2014.10.584.

<sup>5</sup> Dess, Gregory G, Gerry Mcnamara, Alan B Eisner, Seung-Hyun Lee, and Steve Sauerwald., *Strategic Management : Creating Competitive Advantages*, McGraw-Hill Education, Ny, 2016, p:32.

<sup>6</sup> السبيعي بن الحميدي، مفتاح فهد، الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، مجلد (35)، عدد(01)، 2016، ص: 343.

## الفصل الأول: الإطار النظري للصحة التنظيمية

- التفاعل مع البيئة من خلال بناء نظام وظيفي متكامل، يحقق التكافؤ مع البيئة الخارجية، ويحافظ على كيان المنظمة الداخلي.
- القدرة على النمو والتطور من خلال إحداث التكامل والتناغم بين مختلف مستويات التنظيم في المنظمة.
- توفير مكان عمل يوازي فيه العاملين أعمالهم بأداء عالي من خلال الحفاظ على صحتهم النفسية والفيزيولوجية.
- تحقيق التميز من خلال الاهتمام بتحفيز وتنمية وتطوير قدرات العاملين للإرتقاء بمستويات أدائهم.
- توفير مناخ عمل خال من النزاعات والصراعات التنظيمية، كما يسوده جو من التعاون والثقة المتبادلة بين جميع أعضاء المنظمة.

ونلاحظ أن جميع المفاهيم التي تم التطرق إليها تؤكد على فاعلية المنظمة والأفراد فيها وأن كل منهما يؤثر في الآخر بشكل إيجابي، وأن المنظمة تعتني بأفرادها وتعمل على توفير بيئة العمل الصحية والخالية من الصراعات، والتي تساعد أفرادها على التكيف مع التطورات ومواجهة التحديات، وبالتالي يمكن تسخير العاملين وإستغلال طاقاتهم لإنجاز الأعمال والواجبات في جو من الثقة المتبادلة.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نعرفها بأنها قدرة المنظمة على تحقيق الإستقرار والتكيف مع بيئتها، وتوليد الإنسجام بين مختلف مستوياتها التنظيمية، والتجانس بين جميع أعضائها من خلال التغلب على المشكلات والصراعات التنظيمية، وتوفير مناخ عمل يسوده جو من التعاون والثقة المتبادلة بينهم، مما يسهل على المنظمة تحقيق أهدافها.

### المطلب الثاني: أهمية واهداف الصحة التنظيمية

#### أولاً: أهمية الصحة التنظيمية:

تتجلى أهمية الصحة التنظيمية فيما يلي:<sup>1</sup>

- إن الصحة التنظيمية تعتبر كمدخل إداري يعمل على تطوير المنظمات وضمان حيويتها وإستمرارية نموها من خلال رفع مستويات أدائها،
- تكمن في أنها أداة التقويم الرئيسية للعلاقات والظروف داخل المنظمة، ويعد التقويم من أهم عوامل نجاح المنظمات لما له من دور كبير في تزويد المسؤولين في المنظمات بالمعلومات الضرورية التي تسهم في دعم أهداف المنظمات.

<sup>1</sup> راجع في ذلك:

- Cemaloglu, Necati, The Relationship Between Organizational Health and Bullying That Teachers Experience in Primary Schools in Turkey, *Educational Research Quarterly*, Vol (31), No (2), 2007, p: 8.
- Panneerselvam, Sivapragasam, and Rampalli Prabhakara Raya, **op. cit**, p: 58.
- Hari A P Nair, Dileep Kumar, and Subramaniam Sri Ramalu, Organizational Health: Delineation, Constructs and Development of a Measurement Model, *Asian Social Science*, Vol (10), No (14), 2014, p: 177, <https://doi.org/10.5539/ass.v10n14p145>.

- تعمل الصحة التنظيمية على رفع مقدرة المسؤولين على معالجة القضايا والمشاكل المتفاقمة في المنظمة بدلا من تركها.
  - تمكن الصحة التنظيمية المنظمات على إستباق الظروف المستقبلية والاستعداد لها والتعامل مع التحديات من خلال تحرير الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى الأفراد العاملين في المنظمات والاستفادة منها.
  - تساهم في توفير مناخ عمل يسوده جو من التعاون والثقة المتبادلة بين جميع أعضائها.
  - تمكن المنظمة على تلبية إحتياجات العاملين من الرفاه والإنتاجية والتجارب الذاتية.
  - رافعة لاداء المنظمات وتساهم في دعم الأهداف الرئيسية والاستمرار في تحقيق رسالتها،
  - تحسين البيئة التنظيمية، وتشجيع التفكير الإبداعي لدى العاملين.
  - إن الصحة التنظيمية لها دور مهم من خلال تأثيرها على سلوكيات العاملين في المنظمة، حيث تقوم على بناء السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات، من خلال تشكيل وتعديل السلوكيات والقيم والاتجاهات التي يحملونها ويظهرونها في مواقع العمل في المنظمة.
- ثانيا: أهداف الصحة التنظيمية:
- تتجلى أهداف الصحة التنظيمية فيما يلي:<sup>1</sup>
- تلعب الصحة التنظيمية دورا حيويا في فاعلية سلوك النظام الجسدية والفكرية والروحية والأمنية، فضلا عن تقييم المعرفة والتخصص وشخصية المستفيدين، وهذا ما يساهم في تعزيز قدرات الأفراد على الوفاء بالواجبات الموكلة لهم.

<sup>1</sup> راجع في ذلك:

- Mohammadisadr Mohammad, Siadat Seyyedali, and Arbabisarjou Azizollah, Relationship between Managers' Performance and Organizational Health, *International Education Studies*, Vol (5), No (3), 2012, p : 229, <https://doi.org/10.5539/ies.v5n3p228>
- Ali Y Alqarni Saleh, Linking Organizational Health in Jeddah Secondary Schools to Students Academic Achievement, *Educational Research and Reviews*, Vol (11), No (7), 2016, p: 331, <https://doi.org/10.5897/err2015.2607>
- Ahmad AlHamad, et al., The effect of electronic human resources management on organizational health of telecommunications companies in Jordan, *International Journal of Data and Network Science*, Vol (6), No (1), 2022, p: 430.
- Ali Shahabi Nasab, Amin Zaman Nia, and Ali Reza Keshavarzi, Assessing Organizational Health Indices and Their Relations with Organizational Function Indices at Public Hospitals in Shiraz, *International Journal of Humanities and Cultural Studies*, Vol (1), No (1), 2016, p: 1260, <https://www.ijhcs.com/index.php/ijhcs/article/view/335>.

- محمد نسرین جاسم، سيف علي كامل، لقيادة الروحية وتأثيرها في الصحة التنظيمية بحث تحليلي في المديرية العامة لانتاج الطاقة الكهربائية الوسطى ومحطاتها، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، مجلد (65)، عدد (4)، 2016، ص: 124.

## الفصل الأول: الإطار النظري للصحة التنظيمية

- تعتبر المنظمات صحية أو معتلة بحسب أفرادها الذين يمثلونها، فالجسم الصحي يقوم بعدد لا يحصى من الوظائف الجسدية بتناغم تام، كذلك الحال بالنسبة للمنظمات الصحية، إذ تعمل بفاعلية وتتعامل مع مجموعة معقدة من الوظائف الشخصية والإدارية في آن واحد، بخلاف المنظمات غير الصحية.
- يشعر الأفراد في المنظمات الصحية بأنهم يقدمون شيئاً مفيداً، فضلاً عن إحساسهم بالنمو والتطور، فيبدون إستعداداً للعمل الذي يولد السعادة الداخلية، ويعزز فرص التنمية والرضا الوظيفي ويلبي إحتياجاتهم الأساسية فضلاً عن معاملتهم الأخلاقية كأفراد لهم قيمهم ومكانتهم.
- تسعى المنظمات من خلال الصحة التنظيمية إلى السيطرة على مستوى الرعاية الصحية والتكاليف المختلفة، وزيادة الإنتاجية والإلتزام التنظيمي، وتقليل معدلات الدوران والتغيب عن العمل، فضلاً عن زيادة قدرة المنظمة على الموائمة والتنفيذ والتجديد والتكيف مع الحاضر، وتوليد القدرة على التعلم والتغيير مع مرور الوقت بشكل أسرع وأفضل من منافسها.
- تهدف الصحة التنظيمية كنهج ثقافي لمساعدة المديرين في التعامل مع التوترات والضغوطات المختلفة للقيم التي تكمن وراء المشكلات الصحية في مكان العمل على كافة المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية، في حين تتبنى المنظمات الصحية التنظيمية لزيادة قدرتها على النمو والتطور، وتعزيز الرفاهية النفسية والجسدية للأفراد والمساهمة في بناء وتطوير قدراتهم الاجتماعية.
- يمكن للصحة التنظيمية أن تساعد في تعزيز الانسجام بين المنظمات والموظفين، الموظفين والقادة، وهذا ما يمكن أن يؤدي إلى نجاح واستدامة المنظمات.
- يمكن أن تساعد الصحة التنظيمية أيضاً المنظمات على التكيف مع البيئة ودعم تماسك الأعضاء لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- تسعى إلى تحقيق التميز ويتم التركيز بشكل أساسي على تهيئة بيئة عمل مناسبة للأفراد العاملين لتفعيل طاقاتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

### المطلب الثالث: خصائص المنظمات الصحية

يحدد كل من (Fridrich et al. 2020)، أن المنظمات الصحية تتميز بالانصات نحو التجديد والتحسين، والفعالية المرتفعة على المدى الطويل، مشاركة العاملين في صنع القرار، إنخفاض كل من ضغوط العمل ومعدل دوران العمل، ارتفاع الدافعية لدى العاملين، توافر الثقة والتشجيع على روح الفريق.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> إسماعيل عمار فتحي موسى، المناعة النفسية كمتغير وسيط في العلاقة بين الصحة التنظيمية والاختراق الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية، *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، المجلد (44)، العدد (1)، 2022، ص: 238.

## الفصل الأول: الإطار النظري للصحة التنظيمية

ويحدد (عالية جواد، 2019)، مميزات المنظمات التي تتمتع بالصحة التنظيمية ب: (التكامل مع الأهداف التنظيمية؛ دعم القيادة؛ مبادرات تحسين الجودة؛ تنمية القوى العاملة؛ بيئة صحية أخلاقية؛ موثوقية عالية في نقل المعلومات؛ المرونة والإبتكار؛ تقدير جهود الأفراد)<sup>1</sup>.

كما يحدد كل من (Hari et al, 2014) خصائص المنظمات الصحية ب: (الكفاءة اللازمة لمواجهة متطلبات العمل؛ قدرة المنظمة على ضمان التطابق التام للرؤية والقيم الاستراتيجية مع الأهداف التنظيمية القصيرة والطويلة الأجل؛ قوة الثقافة؛ القابلية على التغيير والتكيف)<sup>2</sup>، في حين وضع أربع خصائص مميزة للمنظمات الصحية تمثلت ب (تحديد الأهداف والمسؤوليات بوضوح؛ حل المشكلات وتقييمها بصورة ممنهجة؛ وجود روح تنظيمية بناءة ومنفتحة للتغيير؛ توافر أنظمة الطاقة والتغذية الراجعة للنمو والتطوير)<sup>3</sup>، كما تتصف المنظمات الصحية ب: التخطيط الجيد؛ التطوير المستمر للأفراد على المستوى المهني؛ التكيف السريع مع التغيير<sup>4</sup>. وتشير كل من (Katherine et al. 2007)، إلى مجموعة من الخصائص متمثلة في مايلي:<sup>5</sup>

- الجمع بين المركزية واللامركزية: قد يساعد هذا على تمكين إدارة المنظمات من العمل بصورة مستقلة، والاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع الإدارات بشبكة إتصالات واحدة.
  - تخفيض مستويات الرقابة: حيث أن ظوابط الرقابة تستخدم في حدود فعاليتها وجدواها الاقتصادية فقط، وأنه لا بد من إتباع أسلوب رقابة أكثر توازناً من خلال إستبدال الرقابة الصارمة بأساليب الرقابة الكلية والمؤجلة، ومحاولة التجاوز عن نسبة الأخطاء
  - محاولة تقليص في عدد جهات الاتصال الخارجية لكل عملية: وهذا من أجل تقليل فرص إختلاف المعلومات والحاجة إلى مطابقتها.
- ولفهم خصائص الصحة التنظيمية أكثر، سنحاول تلخيص أهم الفروقات بين المنظمات التي تتمتع بالصحة التنظيمية مع المنظمات الغير صحية، في الجدول الآتي:

<sup>1</sup> عالية جواد محمد علي، أثر القيادة الملهمه في تحقيق الصحة التنظيمية في المنظمات العراقية بحث ميداني في وزارة الثقافة العراقية، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، مجلد (25)، عدد (3)، 2019، ص: 247-248.

<sup>2</sup> Hari A P Nair, Dileep Kumar, and Subramaniam Sri Ramalu, **op.cit**, p :146.

<sup>3</sup> Aydan Yüceler, Burcu Doğanalp, and Ş. Didem Kaya, The Relation between Organizational Health and Organizational Commitment, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol (10), No (4), 2013, p: 19, <https://doi.org/10.5901/mjss.2013.v4n10p781>.

<sup>4</sup> Hanifi Parlar and Ramazan Cansoy, Examining the Relationship between Instructional Leadership and Organizational Health, *Journal of Education and Training Studies*, Vol (5), No (4), 2017, p: 18, <https://doi.org/10.11114/jets.v5i4.2195>.

<sup>5</sup> Katherine Bevans, Catherine Bradshaw, Ichard miech, Philip leaf, Staff- and School- Level Predictors of School Organizational Health: A multi level Analysis, *journal of school health*, Vol (77), No (6), 2007, pp: 298.

## الفصل الأول: الإطار النظري للصحة التنظيمية

جدول رقم: (1-2): الفروقات بين المنظمات الصحية والمنظمات الغير صحية

المنظمات الصحية	المنظمات غير الصحية
السعي نحو التجديد والتطور	ليست مفتوحة نحو التجديد والتطور
الفاعلية العالية على المدى البعيد	إنخفاض الفاعلية على المدى البعيد
مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات	إقتصار دور العاملين على تنفيذ القرارات الصادرة من الادارة
ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي	إنخفاض مستوى الالتزام التنظيمي
مسؤولية عن العاملين	ليست مسؤولة عن العاملين
التنبوء بالمشكلات وحلها قبل وقوعها	التعامل مع المشكلات بعد وقوعها
إنخفاض مستوى الاحتراق الوظيفي	ارتفاع مستوى الاحتراق الوظيفي
الاهتمام بأهداف وحاجيات العاملين	إنخفاض الاهتمام بأهداف وحاجيات العاملين
إنخفاض معدلات الغياب عن العمل	ارتفاع معدلات الغياب والتأخير عن العمل
فعالية الاتصالات بين الإدارة والعاملين	ضعف الاتصالات بين الإدارة والعاملين
ندرة حوادث العمل	كثرة حدوث حوادث العمل
ارتفاع دافعية العاملين نحو العمل	إنخفاض دافعية العاملين نحو العمل
تدفق المعلومات بسرعة وسهولة	تدفق المعلومات ببطء
الثقة بين الإدارة والعاملين	غياب الثقة بين الإدارة والعاملين
الاهتمام بالثقافة التنظيمية والعمل الجماعي	إهمال الثقافة التنظيمية والعمل الجماعي

المصدر: سها بهجت محمد، بسام سمير الرميدي، أثر الصحة التنظيمية على الصمت التنظيمي داخل مؤسسات التعليم

السياحي، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد (5)، العدد (2)، 2021، ص: 7.

من خلال ماتطرق له الباحثين سنحاول تلخيص أهم الخصائص فيما يلي: (القدرة على التكيف، فعالية الإتصالات وسرعة الإستجابة، مستويات عالية من الرضا الوظيفي لدى الأفراد، ثقافة تنظيمية مرنة، التنبوء بالمشكلات وحلها، ندرة حوادث العمل، توفر الموارد والامكانيات، بيئة مشجعة للإبداع والابتكار).

### المبحث الثاني: مستويات وأبعاد ومؤشرات قياس الصحة التنظيمية

يمكن أن يكون قياس الصحة التنظيمية في منظمات الأعمال صعب، إذ لم نحدد الأبعاد المناسبة لقياسها وتحديد مستواها في منظمات الأعمال؛ سنحاول في هذا المبحث توضيح أهم مستويات الصحة التنظيمية بمنظمات الأعمال، بالإضافة إلى الأبعاد التي تناولتها الدراسات السابقة مع إستخلاص أكثر الأبعاد تداولاً، وفي الأخير تحديد أهم مؤشراتهما.

## الفصل الأول: الإطار النظري للصحة التنظيمية

### المطلب الأول: مستويات الصحة التنظيمية

تتباين مستويات الصحة التنظيمية من منظمة لأخرى وهذا راجع لمدى توافر أبعادها ومكوناتها في هذه المنظمات، وحسب العديد من الدراسات التي قام بها الباحثين، فقد تم التوصل إلى ستة مستويات للصحة التنظيمية وهي كالتالي:

- المنظمات ذات الصحة السامة،
- المنظمات ذات الصحة الضعيفة،
- المنظمات ذات الصحة المحدودة،
- المنظمات ذات الصحة المتوسطة،
- المنظمات ذات الصحة الممتازة،
- المنظمات ذات الصحة المثالية.

وسنحاول تلخيص هذه المستويات إلى أربع مستويات وهي كالآتي:

### المستوى الأول: المنظمات الصحية السامة

تعمل المنظمات ذات الصحة السامة في ظل نمط قيادي إستبدادي (القائد أولاً) تتميز بالخوف الشديد، وإنخفاض الثقة، وقلة المخاطرة، والإبداع المنخفض، وضعف التواصل، حيث تخلق المستويات العالية من الخوف الموجودة في هذه المنظمات جنباً إلى جنب مع مستويات منخفضة من الثقة بيئة لا يرغب فيها العمال بالمخاطرة<sup>1</sup>. لإظهار الإبداع في وظائفهم، بدلاً من ذلك يفعلون الحد الأدنى الضروري للبقاء تحت الرادار من أجل حماية أنفسهم من بيئة العمل القاسية والمسيئة، كما أن الإتصال ضعيف وأحادي الإتجاه حيث يتم إرسال الأوامر إلى العمال من كبار القادة مع الحد الأدنى من التعليقات المطلوبة من القوى العاملة، حيث يخشى العمال من التعبير عن آرائهم، أو طرح الأسئلة، أو السعي لتوضيح المهام، مما يؤدي إلى مخاطر ضعف الإنتاجية وضعف جودة المنتج والمهمة.

### وصف المستوى الأول: المنظمات الصحية السامة

سنحاول تقديم وصف لهذا المستوى من خلال خمسة عوامل متمثلة فيما يلي:<sup>2</sup>

**العمال:** الدافع والمعنويات والسلوك والإلتزام والإستماع والعلاقات مقابل المهام إذ لا يشعر معظم العمال بالتقدير أو الإيمان هنا؛ فغالبًا ما يشعرون بأنهم مستخدمون ولا يشعرون أن لديهم فرصة للتطور سواء على المستوى الشخصي أو المهني، ونادرًا ما يتم الإستماع إلى العمال.

<sup>1</sup> James Laub, *Leveraging the Power of Servant Leadership*, Cham: Springer International Publishing, 2018, p: 193, <https://doi.org/10.1007/978-3-319-77143-4>.

<sup>2</sup> Jim Laub, From Paternalism to the Servant Organization: Expanding the Organizational Leadership Assessment (OLA) Model, *The International Journal of Servant-Leadership*, Vol (1), No (1), (2005), p: 181.

## الفصل الأول: الإطار النظري للصحة التنظيمية

وفقط عندما يتحدثون وفقاً لقيم وأولويات القادة، نادراً ما يتم البحث عن أفكارهم ولا يتم إستخدامها تقريباً، كما يتم إتخاذ معظم القرارات على المستويات العليا للمنظمة، ولا يتم تشجيع العلاقات، ومهام المنظمة تأتي قبل الناس، كما أن التنوع لا يقدر.

القيادة: القوة وصنع القرار والأهداف والتوجيه فالنمط القيادي السائد هو إستبدادي ويتم فرضها من المستويات العليا في المنظمة، كما يتم الإحتفاظ بالسلطة في أعلى المناصب فقط وتستخدم لفرض الإمتثال لرغبات القائد.

الفريق: في هذا المستوى البيئة فردية وتنافسية للغاية، تقريبا التعاون غير موجود، كما يتم إستخدام الفرق في بعض الأحيان ولكن غالباً ما يتم وضعها في وضع المنافسة مع بعضها البعض لتحفيز الأداء.

الثقافة: الأصالة، والنزاهة، والمساءلة، والإبداع، والثقة، والخدمة، والاتصال؛ إنها بيئة نادراً ما يتم فيها المخاطرة، وغالباً ما يُعاقب الفاشل، ويُثبط الإبداع، كما أن هناك مستوى منخفض جداً من الثقة والجدارة إلى جانب مستوى

عالي من عدم اليقين والخوف؛ القادة لا يثقون بالعمال والعمال ينظرون إلى القادة على أنهم غير جديرين بالثقة.

النظرة المستقبلية: نوع العمال الذين يتم جذبهم، والعمل المطلوب كل هذا يشير على أن هذه المنظمة إستبدادية، ستجد صعوبة كبيرة في العثور على عمال منتجين يتمتعون بالصحة وتنميتهم والحفاظ عليهم، وبالتالي التغيير مطلوب ولكن من الصعب جداً تحقيقه، ومن هنا يمكننا القول أن النظرة المستقبلية ليست إيجابية لهذه المنظمة، ويجب إتخاذ تدابير جادة حتى تتمكن هذه المنظمة من إنشاء التحسينات اللازمة للتحرك نحو الصحة التنظيمية الإيجابية.

من هذا الوصف نرى منظمة غير صحية ستجد صعوبة بالغة في الحفاظ على النجاح بمرور الوقت وبالإضافة إلى الخوف الذي يتغلغل في مكان العمل يخفق العامل المبدع ويحده من الأفكار والحلول الجديدة.

### المستوى الثاني: المنظمات ذات الصحة الضعيفة

تعمل المنظمات ذات الصحة الضعيفة في ظل نمط قيادي إستبدادي تتميز بالخوف الشديد، وانخفاض الثقة، وانخفاض نسبة المخاطرة، وضعف التواصل، وإظهار الإبداع في وظائفهم، بدلاً من ذلك يفعلون الحد الأدنى الضروري للبقاء تحت الرادار من أجل حماية أنفسهم من بيئة العمل القاسية والمسيئة، كما أن الإتصال ضعيف وأحادي الإتجاه حيث يتم إرسال الأوامر إلى العمال من كبار القادة مع الحد الأدنى من التعليقات المطلوبة من القوى العاملة، حيث يخشى العمال من التعبير عن آرائهم، أو طرح الأسئلة، أو السعي لتوضيح المهام، مما يؤدي إلى مخاطر ضعف الإنتاجية وضعف جودة المنتج والمهمة.

ويمكن إعتبار سلوكيات القيادة داخل هذه المنظمات تركز على الذات أو نرجسية؛ هذه البيئة غير صحية يتعرض لها عدد كبير جداً من العمال، وهذا يفسر إرتفاع مستوى العمال الذين يبلغون عن عدم إرتباطهم بعمالهم ومكان عملهم، كما عبر تقرير (Gallup, 2017) عن حالة مكان العمل العالمي حيث يشير إلى أن أعلى مستوى من الموظفين المرتبطين هو (33%) في الولايات المتحدة بينما تنخفض هذه النسبة المئوية من العاملين إلى (10%) في أوروبا الغربية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Gallup, *State of the Global Workplace*,: Gallup Press, New York, 2017.



## الفصل الأول: الإطار النظري للصحة التنظيمية

### وصف المستوى الثاني: المنظمات ذات الصحة الضعيفة

سنحاول تقديم وصف لهذا المستوى من خلال خمسة عوامل متمثلة فيما يلي:<sup>1</sup>

**العمال:** الدافع والمعنويات والسلوك والالتزام والإستماع والعلاقات مقابل المهام إذ يشعر معظم العمال بمستوى منخفض من التقدير؛ فغالبًا ما يشعرون بأنهم مستخدمون ولا يشعرون أن لديهم فرصة للتطور سواء على المستوى الشخصي أو المهني، ونادرًا ما يتم البحث عن أفكارهم ولا يتم إستخدامها تقريبًا، كما يتم إتخاذ معظم القرارات على المستويات العليا للمنظمة، ولا يتم تشجيع العلاقات، ومهام المنظمة تأتي قبل الناس، كما أن التنوع لا يقدر.

**القيادة:** النمط القيادي السائد هو إستبدادي ويتم فرضها من المستويات العليا في المنظمة، كما يتم الإحتفاظ بالسلطة في أعلى المناصب فقط وتستخدم لفرض الإمتثال لرغبات القائد، كما لا يشعر العمال بالقدرة على إحداث التغيير، وغالبًا ما تكون الأهداف غير واضحة ويكون الإتجاه العام للمنظمة مرتبًا.

**الفريق:** في هذا المستوى البيئة فردية وتنافسية للغاية، تقريبا التعاون نادرا، كما يتم إستخدام الفرق في بعض الأحيان ولكن غالبًا ما يتم وضعها في وضع المنافسة مع بعضها البعض لتحفيز الأداء.

**الثقافة:** الأصالة، النزاهة، والمساءلة، والإبداع، والثقة، والخدمة، والاتصال؛ إنها بيئة نادرًا ما يتم فيها المخاطرة، وغالبًا ما يُعاقب الفاشل، ويُثبط الإبداع، كما أن هناك مستوى منخفض من الثقة والجدارة إلى جانب مستوى متوسط من عدم اليقين والخوف؛ القادة لا يثقون بالعمال والعمال ينظرون إلى القادة على أنهم غير جديرين بالثقة، كما يفتقر الناس إلى الدافع لخدمة المنظمة لأنهم لا يشعرون أنها منظمتهم أو أهدافهم، وبالتالي هذه بيئة تتميز بالإتصال المغلق.

**النظرة المستقبلية:** نوع العمال الذين يتم جذبهم، والعمل المطلوب كل هذا يشير على أن هذه المنظمة إستبدادية، ستجد صعوبة كبيرة في العثور على عمال منتجين يتمتعون بالصحة وتنميتهم والحفاظ عليهم.

### المستوى الثالث: المنظمات ذات الصحة المحدودة

تمثل المنظمات الأبوية نسبة (55%) كاملة من المنظمات التي يجب أن تحفز الإهتمام بعقلية القيادة غير المختبرة في الغالب؛ ويتمثل نمط القائد الأبوي عندما يرى القائد نفسه في دور الوالدين بينما ينظر إلى التابعين في دور الاطفال، كما أن هناك تعبيرات سلبية وإيجابية عن نمط الوالدين.

يتميز نمط الوالدين السلبي بروح نقدية تجاه الأتباع المرتبطين يميل للتعزيز السلبي (العقاب)، كما أن القادة ذو العقلية الأبوية السلبية لا يركزون على الذات في المقام الأول، كما هو موجود في النمط الإستبدادي (القائد أولاً)، وبدلاً من ذلك، فإنهم يركزون أولاً على إحتياجات وأهداف المنظمة، وأحيانًا على حساب إحتياجات

<sup>1</sup> Jim Laub, From Paternalism to the Servant Organization: Expanding the Organizational Leadership Assessment (OLA) Model, *The International Journal of Servant-Leadership, Vol (1), No (1), (2005), p: 181.*

## الفصل الأول: الإطار النظري للصحة التنظيمية

العمال، وهذا ما يجلب إحساسًا برعاية الوالدين لدورهم القيادي، لكن سلوكهم ولغتهم وأفعالهم تُظهر مواقف من عدم الثقة والريبة التي تعمل على غرس الخوف وعدم اليقين في الأتباع<sup>1</sup>.

### وصف المستوى الثالث: المنظمات ذات الصحة المحدودة

سنحاول تقديم وصف لهذا المستوى من خلال خمسة عوامل متمثلة فيما يلي<sup>2</sup>:

**العاملون:** الحافز والمعنويات والسلوك والإلتزام والإستماع والعلاقات مقابل المهام، حيث يشعر معظم العمال بأهم موضع تقدير لما يمكنهم المساهمة به أكثر من تقديرهم لما هم عليه، عندما يتلقون تدريبًا في هذه المنظمة، فإن الهدف الأساسي هو زيادة أدائهم وقيمتهم للشركة وليس التطوير الشخصي، كما يتم الإستماع إلى العمال في بعض الأحيان ولكن فقط عندما يتحدثون بما يتماشى مع قيم وأولويات القادة؛ أحيانًا يتم البحث عن أفكارهم ولكن نادرًا ما يتم إستخدامها، بينما تظل القرارات المهمة في المستويات العليا من المنظم، تميل العلاقات إلى أن تكون وظيفية والمهام التنظيمية تأتي دائمًا في المقام الأول، كما أنه من المتوقع التوافق بينما لا يتم تشجيع التعبير الفردي. القيادة: القيادة أبوية بشكل سلبي تركز على المستويات العليا في المنظمة، من خلال تفويض السلطة لمهام محددة ومناصب محددة داخل المنظمة، كما تكون الأهداف في بعض الأحيان غير واضحة وغالبًا ما يكون الإتجاه العام للمنظمة مرتبًا.

**الفريق:** في الغالب بيئة فردية، كما يوجد مستوى معين من العمل التعاوني، لكن القليل من التعاون الحقيقي، كما يتم إستخدام الفرق ولكن غالبًا ما تتميز بروح تنافسية غير منتجة.

**الثقافة:** الأصالة والزهارة والمساءلة والإبداع والثقة والاتصال العاملون غير متأكدين من مكانهم ومدى الإنفتاح الذي يمكن أن يكونوا فيه مع بعضهم البعض، وخاصة مع أولئك الذين يتولون زمام القيادة عليهم، كما أن هذه بيئة يتم فيها المخاطرة المحدودة، ولا يُسمح بالفشل، ويتم تشجيع الإبداع فقط عندما يتناسب مع المبادئ التوجيهية الحالية للمؤسسة.

هناك حد أدنى إلى متوسط من الثقة والجدارة إلى جانب عدم اليقين والخوف الكامنين، وبالتالي يشعر العاملون أنه يجب عليهم إثبات أنفسهم وأنهم جيدون فقط مثل أدائهم الأخير، كما يتم تحفيز العاملين في بعض الأحيان لخدمة المنظمة ولكنهم غير متأكدين من أن المنظمة ملتزمة بهم، وبالتالي يمكننا القول أن هذه البيئة تتميز بإنفتاح حذر.

**النظرة المستقبلية:** نوع العمال الذين تم جذبهم، والعمل المطلوب كل هذا يشير إلى أن هذه منظمة أبوية بشكل سلبي، سيجد العامل الممثل هذا مكانًا آمنًا للاستقرار فيه، كما سيبحث أفضل العمال وأكثرهم إبداعًا في مكان آخر.

التغيير هنا طويل الأجل وتدرجي والتحسين مطلوب ولكن من الصعب تحقيقه، ويمكننا القول أن النظرة المستقبلية لهذه المنظمة غير مؤكدة، وبالتالي يجب إتخاذ القرارات للتحرك نحو حياة تنظيمية أكثر صحة، كما يجب الحذر في أوقات الضغط التنظيمي سيكون هناك ميل للتراجع نحو بيئة تنظيمية أكثر إستبدادًا.

<sup>1</sup> Jim Laub, 2018 **op. cit**, p:195.

<sup>2</sup> Jim Laub, 2005 **op. cit**, p: 182.

## الفصل الأول: الإطار النظري للصحة التنظيمية

### المستوى الرابع: المنظمات ذات الصحة المتوسطة

لا تزال القيادة الأبوية الإيجابية تركز في المقام الأول على إحتياجات المنظمة وأهدافها، لكنهم يجلبون نهجًا إيجابيًا ورعاية لأتباعهم، كما أنهم يهتمون حقًا بعمالهم ويعملون على إنشاء أماكن عمل إيجابية موجّهة نحو الأسرة، ومع ذلك لا يزال العمال وسيلة لتحقيق غاية القائد، بل يُنظر إلى العمال على أنهم أطفال ويتمسك القادة بدور ومسؤولية الوالدين، مما يخلق قيودًا كبيرة<sup>1</sup>.

القيد الرئيسي في ظل هذه النمط هو أن القادة لا يتم تطويرهم، ولا يتم تشجيع شراكة الكبار مع الأتباع، ويتم الفصل بشكل واضح بين دور القائد ودور التابع، مما تخلق هذه العقلية بيئة عمل جيدة وإيجابية تشهد زيادة في الأداء ولكن هذه المنظمة أو الفريق لن تكون قادرة على تجاوز قدرات من هم في مناصب قيادية، في حين يقوم قادة هذا النمط برعاية وتأكيد تكتيكات التعزيز الإيجابي (المكافآت)، كما يوجد مستوى معين من الخوف وعدم اليقين ولكن الآن يختلط الخوف بالإحترام والتقدير من الأتباع<sup>2</sup>.

إن أكبر جانب سلبي لهذا النمط هو الميل إلى خلق تبعية للأتباع على القادة وهذا يحد من قدرة هؤلاء على إظهار قيادتهم الإبداعية الخاصة وأن يصبحوا شركاء في عمل المنظمة.

### وصف المستوى الرابع: المنظمات ذات الصحة المتوسطة

سنحاول تقديم وصف لهذا المستوى من خلال خمسة عوامل متمثلة فيما يلي<sup>3</sup>:

**العاملون:** الدافع والمعنويات والسلوك والإلتزام والإستماع والعلاقات مقابل المهام يشعر الكثير من العمال بأنهم محل تقدير بينما الآخرون غير متأكدين، كما يتلقى العمال التدريب في هذه المنظمة من أجل تجهيزهم لتحقيق أهداف الشركة.

**القيادة:** القيادة أبوية بشكل إيجابي في الأسلوب وتأتي في الغالب من المستويات العليا في المنظمة، كما يتم تفويض السلطة لمهام محددة ولمناصب محددة داخل المنظمة، ويتم تشجيع العمال على المشاركة بالأفكار لتحسين المنظمة، وغالبًا ما تكون الأهداف واضحة على الرغم من أن الإتجاه العام للمنظمة يكون مرتبًا في بعض الأحيان.

**الفريق:** المجتمع والتعاون والتعلم الجماعي يوجد مستوى معين من العمل التعاوني وبعض التعاون الحقيقي، كما أن الفرق يتم إستخدامها ولكن غالبًا ما يتنافس أحدهما الآخر على الموارد النادرة.

**الثقافة:** المصداقية والنزاهة والمساءلة والإبداع والثقة والخدمة والتواصل، يكون العمال في بعض الأحيان غير متأكدين من مكانهم ومدى إنفتاحهم مع بعضهم البعض وخاصة مع أولئك الذين يتولون زمام القيادة عليهم.

هذه البيئة يمكن فيها تحمل بعض المخاطر ولكن يخشى الفشل في بعض الأحيان، كما يتم تشجيع الإبداع طالما أنه لا يحرك المنظمة كثيرًا إلى ما هو أبعد من الوضع الراهن، في حين هناك مستوى معتدل من الثقة والجدارة بالثقة إلى جانب عدم اليقين والخوف في بعض الأحيان.

<sup>1</sup> Jim Laub, 2018 **op. cit**, p: 197.

<sup>2</sup> Jim Laub, 2018, **Ibid**, p: 197.

<sup>3</sup> Jim Laub, 2005 **op. cit**, p: 184.

## الفصل الأول: الإطار النظري للصحة التنظيمية

يشعر العمال بالثقة ولكنهم يعرفون أن هذه الثقة يمكن أن تضيق بسهولة، كما لديهم الحافز لخدمة المنظمة لأن وظيفتهم هي القيام بذلك وهم ملتزمون بالقيام بعمل جيد، كما أن هذه بيئة تتميز بالإنفتاح بين مجموعات مختارة من الناس.

النظرة المستقبلية: هذه منظمة أبوية إيجابية ستجذب العمال ذوي الحافز الجيد ولكنها قد تجد أن "الأفضل والأذكى" سيبحثون عن تحديات مهنية في مكان آخر، كما أن التغيير هنا مستمر ولكنه غالبًا ما تفرضه ظروف خارجية، كما أن التحسين مطلوب ولكن من الصعب الحفاظ عليه بمرور الوقت.

النظرة المستقبلية لهذه المنظمة إيجابية كما يجب إتخاذ القرارات للتحرك نحو حياة تنظيمية أكثر صحة، كما أن هذه المنظمة في وضع جيد للتحرك نحو الصحة المثلى في المستقبل.

### المستوى الخامس: المنظمات ذات الصحة الممتازة

إن هذه المنظمات توافق فيها القوى العاملة على القيادة الخادمة، كما يتم ملاحظة هذه الخصائص الصحية في سلوك القائد وكذلك في سلوك الجميع في جميع أنحاء المنظمة بما في ذلك كبار القادة والمدبرين المشرفين والقوى العاملة، وعندما يتم تحقيق هذا المستوى الصحي، ستصبح منظمة خادمة وتزداد بشكل كبير إمكانات الموظفين المتمكنين والأداء العالي.<sup>1</sup>

### وصف المستوى الخامس: المنظمات ذات الصحة الممتازة

سنحاول تقديم وصف لهذا المستوى من خلال خمسة عوامل متمثلة فيما يلي:<sup>2</sup>

**العمالون:** الدافع والمعنويات والسلوك والالتزام والإستماع والعلاقات مقابل المهام يتم تقدير العمال هنا على ما يساهمون به في المنظمة، وما يؤمنون به، ويتم تشجيعهم على تطوير إمكاناتهم الكاملة كعاملين وأفراد؛ كما يستمع القادة والعمال بالتجاوب لبعضهم البعض ويشاركون معًا في إتخاذ مجموعة من القرارات الهامة للمنظمة، هنا العلاقات قوية وصحية والتنوع موضع تقدير.

**القيادة:** يتم تشجيع العمال على توفير القيادة على جميع مستويات المنظمة، كما يتم تقاسم السلطة والقيادة بحيث يتم تمكين العمال للمساهمة في القرارات المهمة، بما في ذلك الإتجاه الذي تتخذه المنظمة، والأهداف واضحة، والرؤية مشتركة في جميع أنحاء المنظمة.

**الفريق:** مستوى عالٍ من المجتمع يميز بيئة العمل الإيجابية هذه، كما يعمل الناس معًا بشكل جيد في فرق ويفضلون العمل التعاوني على المنافسة ضد بعضهم البعض.

**الثقافة:** الأصالة والنزاهة والمساءلة والإبداع والثقة والخدمة والتواصل هذه بيئة تتميز بأصالة العاملين فيها والمشرفين وكبار القادة؛ العمال منفتحون وخاضعون للمساءلة أمام الآخرين، كما أنهم يعملون بأمانة ونزاهة؛ حيث يتم تشجيع المخاطر، ويمكن التعلم من الفشل، كما أن العمال موثوق بهم وجديرون بالثقة في جميع أنحاء المنظمة.

<sup>1</sup> Jim Laub, 2018 **op. cit**, p: 199.

<sup>2</sup> Jim Laub, 2005 **op. cit**, p: 185-186.

## الفصل الأول: الإطار النظري للصحة التنظيمية

النظرة المستقبلية: نوع العمال الذين تم جذبهم، والعمل المطلوب يشير كل هذا إلى منظمة ذات قيادة خادمة ستستمر في جذبها أفضل العاملين وأكثرهم تحفيزاً والذين يمكنهم الترحيب بالإيجابية نحو التغيير والتحسين المستمر، وبالتالي يعتبر مكان تتجدد فيه الطاقة والتحفيز باستمرار لتوفير تحديات المستقبل.

### المستوى السادس: المنظمات ذات الصحة المثالية

ينظر القادة ذوي العقلية الخدمية إلى أتباعهم كشركاء بالغين، وأنه إذا نجح التابعون فإن المنظمة ستنجح، كما يعتبرون العمال على أنهم شركاء حقيقيون في إنشاء مستقبل المنظمة ويتم تشجيعهم على قيادة وتحقيق إمكاناتهم كمتابعين وقادة، إن المنظمات ذات العقلية الخدمية تقدر العاملين وتطورهم وتبني المجتمع وتوفر وتشارك القيادة وتظهر الأصالة؛ حيث تكون توقعات الأداء عالية ويقوم جميع العمال بتطوير مهاراتهم وقيادتهم ومساهماتهم الفريدة في المنظمة.<sup>1</sup>

### وصف المستوى السادس: المنظمات ذات الصحة المثالية

سنحاول تقديم وصف لهذا المستوى من خلال خمسة عوامل متمثلة فيما يلي:<sup>2</sup>

العاملون: يتم تقدير وتشجيع العاملين على تطوير إمكاناتهم الكاملة كعاملين وأفراد بالإضافة إلى طرح أفكارهم بما يتعلق بالعمل؛ كما يستمع القادة والعمال بالتجاوب لبعضهم البعض ويشاركون معاً في إتخاذ مجموعة من القرارات الهامة للمنظمة، كما أن العلاقات قوية وصحية والتنوع موضع تقدير. القيادة: يتم تشجيع العمال على توفير القيادة على جميع مستويات المنظمة، كما يتم تقاسم السلطة والقيادة بحيث يتم تمكين العمال للمساهمة في القرارات المهمة، بما في ذلك الإتجاه الذي تتخذه المنظمة، والأهداف واضحة، والرؤية مشتركة في جميع أنحاء المنظمة. الفريق: تسعى إدارة المنظمات على توطيد العلاقات بين العاملين وترسيخ الثقة فيما بينهم من خلال تكوين فرق عمل.

الثقافة: العمال ماثقو بهم وجديرون بالثقة في جميع أنحاء المنظمة، ولا يستخدم الخوف كدافع بل يتم تحفيز العمال على خدمة مصالح بعضهم البعض قبل مصالحهم الذاتية، كما أن هذه بيئة تتميز بفعالية الاتصالات. النظرة المستقبلية: النظرة المستقبلية إيجابية للغاية كما يجب المحافظة على نقاط القوة الحالية والإستمرار في التعلم والتطور نحو منظمة صحية على النحو الأمثل.

لتحقيق أقصى قدر من النجاح، يجب أن تكون الصحة التنظيمية هي التركيز الرئيسي لقيادة منظمات الأعمال، حيث يتطلب هذا الأمر عملاً شاقاً واهتماماً مستمراً، لكن المكافأة تستحق ذلك؛ فالمنظمات الصحية هي ببساطة أماكن أفضل للعمل، والشكل الموالي يبين تدرج مستويات الصحة التنظيمية:

<sup>1</sup> Idem.

<sup>2</sup> Jim Laub, 2005 op. cit, p: 185-186.

## الفصل الأول: الإطار النظري للصحة التنظيمية

### جدول رقم (1-2): مستويات الصحة التنظيمية

المنظمات ذات الصحة المثالية	المنظمات ذات الصحة الممتازة	المنظمات ذات الصحة المتوسطة	المنظمات ذات الصحة المحدودة	المنظمات ذات الصحة الضعيفة	المنظمات ذات الصحة السامة
النمط القيادي الخادم		النمط القيادي الأبوي		النمط القيادي الاوتوقراطي	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

### المطلب الثاني: أبعاد الصحة التنظيمية:

يوجد إختلاف في أبعاد الصحة التنظيمية في أغلب الدراسات المتطرفة لهذا الموضوع حيث نجد أن أغلبها تعتمد على الأبعاد التي وردت في دراسة *MILES*، وأن توافر هذه الأبعاد يساهم في تطوير منظومة العمل في المنظمات، حيث تناول الكثير من الباحثين عدة معايير وأبعاد للصحة التنظيمية سنتعرض بعضها من هذه المساهمات:

#### 1- أبعاد (1962) Bennis

تناول (Bennis, 1962) الصحة التنظيمية كإطار ملائم لتقييم المنظمة، وأكد أن معايير الفاعلية التنظيمية غير كافية، وغير صحيحة كمؤشرات للصحة التنظيمية، إذ تستخدم هذه المؤشرات سمات خارجية جامدة، لا تأخذ في الإعتبار عمليات التغيير الدينامكية للمنظمة، والتكيف، وتحقيق الأهداف، ولابد من النظر للمنظمة كنظام عضوي مفتوح أكثر من نظام ميكانيكي، إذ يتم التأكيد على العلاقات بين الجماعات والثقة والمشاركة في المسؤوليات.

وقدم ثلاثة أبعاد للصحة التنظيمية هي:<sup>1</sup>

- القدرة على التكيف (*Adaptability*): أي القدرة على حل المشكلات والتفاعل السريع المرن مع المتطلبات المتغيرة للبيئة الخارجية والداخلية، وتتم عملية التكيف من خلال آلية حل المشكلات التي تسهل عملية التكيف، والتي تتأثر بمرونة المنظمة؛
- معرفة المنظمة لهويتها (*Identity*): بمعنى إحساس المنظمة بهويتها أو ذاتيتها كوحدة متميزة، وتوافر معرفة عميقة بأهدافها؛
- القدرة على إختبار الواقع (*Capacity to Test Reality*): أي القدرة على البحث عن الخصائص الواقعية للبيئة، والكشف عنها، وتفسير مايتعلق منها بعمل المنظمة تفسيراً صحيحاً.

#### 2- أبعاد Miles:

قدم (Miles, 1965) عشرة أبعاد للصحة التنظيمية تدرج تحت ثلاثة عناوين رئيسية هي:<sup>2</sup>

- أ- مايتعلق بإنجاز المهمة (العمل، الوظيفة) ويشمل:
- التركيز على الهدف (*Coal Focus*): إن المنظمة المتمتعة بالصحة تكون أهدافها واضحة للأعضاء، ومقبولة لديهم، ومعقولة يمكن تحقيقها ضمن الموارد المتاحة، والأهم من ذلك أنها متوافقة مع متطلبات البيئة.

<sup>1</sup> Warren G. Bennis, 1962, *op.cit.* p: 17-20.

<sup>2</sup> Matthew B. Miles, *op.cit.* p :18-21.

- كفاية الاتصالات (*Communication Adequacy*): ويقصد به سريان المعلومات داخل المنظمة بسرعة وبمرونة عالية، بحيث يحصل العاملون على حاجاتهم من المعلومات لتوظيفها لإنجاز مهامهم بشكل جيد.
- توازن السلطة (*Power Equalization*): أي تشكيل السلطة بشكل مثالي وذلك بتمكين المنظمة من ممارسة السلطة بتسلسل هرمي وأن يدرك العامل أن قائده قادر على ممارسة السلطة بشكل صحيح.
- ب- مايتعلق بالحالة الداخلية للمنظمة وحاجات العناية بالأفراد ويشمل:
  - استخدام الموارد (*Resource Utilization*): ويقصد بها إستغلال الطاقات البشرية وقدرات العاملين بشكل فعال وضمن حدود طاقتهم مما يساعد في نموهم وتطورهم، ويخلق توازن بين متطلبات المنظمة وحاجات العاملين.
  - التماسك (*Cohesiveness*): المنظمة المتمتعة بالصحة لها إحساس عال بهويتها، وإعجاب متبادل بين أفرادها من جهة وبين الأفراد والمنظمة من جهة أخرى، ولدى أفرادها الرغبة في البقاء والإستثمار فيها، مما يعني الإعتراف والإنتماء لها، فهم يمارسون تأثيرهم المتبادل بشكل تعاوني.
  - الروح المعنوية (*Morale*): وهي أن يشعر العاملين في المنظمة بالإنفتاح والود والإنتماء والثقة وحب العمل والإحترام وشعورهم بالفخر لإنتمائهم للمنظمة وإفتخارهم بإنجازهم للأعمال المكلفين بها.
- ج- مايتعلق بإستمرار نمو المنظمة وتجديدها يشمل:
  - الإستقلالية (*Autonomy*): المنظمة المتمتعة بالصحة لا تستجيب سلبيا لما يجري في بيئتها الخارجية، فهي تملك قدرا من الإستقلالية عن البيئة، وفي الوقت نفسه تستجيب للمطالب والمؤثرات الخارجية، وهذا يشير إلى أن الفرد والجماعة والمنظمة المتمتعون بالصحة قادرون على التفاعل الإيجابي الواعي والتناغم مع المطالب الخارجية وتقرير سلوكهم.
  - التكيف (*Adaptation*): يظهر في قدرة المنظمة على إحداث التغييرات الضرورية الصحيحة لنموها وتكيفها بشكل أسرع مما يجري في البيئة، وقدرتها على إحداث التأثير في المواقف الخارجية وتغييرها، بحيث تملك التوافق ما بين مواردها ومطالب البيئة.
  - الإبداعية (*Innovativeness*): تشير إلى نمو وتطور النظام وإستخدام أساليب متجددة غير روتينية، وإستخدام المهارات الشخصية لدى الأفراد في البحث والتحليل لإيجاد أساليب إدارية جديدة أو التوصل إلى حلول إبتكارية للمشاكل التي تهدد مصالح المنظمة ومعالجتها، كما أن وجود البيئة الإبداعية في المنظمة يحفز الأفراد في المنظمة ويولد لديهم الشعور نحو البحث عن الجديد الذي يرون فيه مصلحة ومصالحهم ومنظمتهم على حد سواء وهذا ما يعمق لديهم الإلتزام المؤسسي.
  - الكفاية في حل المشكلات (*Problem Solving Adequacy*): المنظمة المتمتعة بالصحة لها دائما مشكلاتها وتوتراتها وصعوباتها وحالات من عدم الكفاية في مواجهتها، فجوهر الأمر لا يكمن في وجود المشكلات أو غيابها، بل في الطريقة التي يستطيع من خلالها النظام التعامل مع هذه المشكلات.

### 3- أبعاد (Kimpston 1973):

قام (Kimpston & Sonnabend, 1973) بإنشاء أداة قياس للصحة التنظيمية إستنادا إلى أبعاد (Miles)، لتحديد ما إذا كانت هنالك علاقة بين الصحة التنظيمية والإبتكار في المدارس الثانوية، حيث تم تطوير إستبيان يصف الصحة التنظيمية من خلال خمسة أبعاد، وهي كالآتي<sup>1</sup>:

- إتخاذ القرارات: ويعنى بها مدى إشراك الموظفين في إدارة المباني وفي عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بحل المشاكل؛
- العلاقات الشخصية: وتتمثل في كيف يشعر الموظفون تجاه عملهم وتجاه بعضهم البعض؛
- الإبتكار: إحساس العاملين بأنهم يجربون أساليب وبرامج جديدة في العمل؛
- الإستقلالية: ويعنى بها مدى شعور الموظفين بالحرية في إنجاز الأعمال المنسوبة لهم؛
- العلاقات بين المنظمة والمجتمع: تتمثل في التفاعل بين المنظمة والبيئة المحيطة بها.

### 4- أبعاد Hoy & Tarter & Kottcamp 1991 :

وضع كل من (Hoy, Tarter, & Kottkamp, 1991) إطارا مفاهيميا جديدا للصحة التنظيمية يعتمد على سبعة أبعاد تشكل مجتمعة أنماط السلوك والتنسيق الداخلي للمنظمة، وتتمثل في<sup>2</sup>:

- المستوى المؤسسي: ويتعلق بالعلاقة بين المنظمة والبيئة المحيطة بها؛
- السلامة المؤسسية: وتعبر عن مقدرة المنظمة على التعامل مع البيئة؛
- المستوى الإداري: ويتعلق بالتنسيق الداخلي للمنظمة، ويشمل على:
  - ✓ تأثير المدير: ويعبر عن مقدرة المدير في التأثير على الإدارة العليا؛
  - ✓ تشكيل الهيكل: ويتعلق بسلوك المدير الذي يركز على الإجراءات ومعايير الأداء؛
- دعم الموارد: ويتعلق بتوافر وملائمة المواد اللازمة لإنجاز العمل؛
- الإعتبارية: وهي السلوك الذي يعتمده القائد في علاقته وإهتمامه بالعاملين وتحقيق الرعاية الاجتماعية لهم؛
- المستوى الفني: وهو المستوى الذي يعنى بالعاملين في المنظمة، كما أنه يركز على عملية التعلم والتعليم؛
- الروح المعنوية: وهي بمثابة المشاعر والإنفتاحات بين العاملين، فتتمية المنظمة للمحبة وروح التعاون بين العاملين تجعل من خلالها العاملين يشعرون بفخر الإنتماء لهذه المنظمة.

ومما سبق يتبين لنا أن الباحثين تطرقوا إلى مجموعة من أبعاد الصحة التنظيمية وقد تختلف في مسمياتها، ولكنها تتشابه في محتواها، وقد تمثل ذلك إضافة أبعاد أو دمج أكثر من بعد في مسعى واحد وفق للمستويات التنظيمية المعروفة في المنظمة، أو حسب طبيعة مكان إجراء الدراسة، أو حسب إتجاه تطور الفكر

<sup>1</sup> Richard D. Kimpston and Leslie C. Sonnabend, Organizational Health: A Requisite for Innovation?, *Educational Leadership*, Vol (30), No (6), 1973, p: 543-547, <https://eric.ed.gov/?id=EJ073036>.

<sup>2</sup> Wayne K Hoy, C John Tarter, and Robert B Kottkamp, *Open Schools/Healthy Schools : Measuring the Organizational Climate* , Sage Publications, 1991, p: 30-37.



## الفصل الأول: الإطار النظري للصحة التنظيمية

---

الإداري، وقد شهد مفهوم الصحة التنظيمية تطورا على صعيد الجانب النظري والجانب الكمي أيضا من حيث تصميم أدوات لقياس الصحة التنظيمية تماشيا مع التطور في بيئة الأعمال الحديثة، وبدأ الباحثين في مجال الإدارة استخدام هذا المفهوم وبنجاح في منظمات الأعمال بهدف إحداث تغيير جذري في أداء المنظمات على المدى البعيد وجعله يتصف بالعمل على أسس إستراتيجية.

## الفصل الأول: الإطار النظري للصحة التنظيمية

الجدول رقم (3-1): تحليل الأبعاد التي تناولتها الدراسات السابقة

المشاركة	المراقبة	الاعتبارية	التركيز الأكاديمي	المعنويات	تأثير المدير	حل المشكلات	الإبداع	فعالية الاتصالات	الاستقلالية	تسخير الموارد	التكامل المؤسسي	وضوح الأهداف	الأبعاد
													الدراسات
				*		*	*	*		*		*	(Miles, 1965)
		*	*	*	*					*			(hoy et al., 1987)
		*		*	*					*	*	*	(hoy et al., 1991)
			*	*		*	*					*	(Cemaloğlu, 2007)
*		*		*		*	*	*	*	*		*	(الصرايرة والطيط، 2013)
				*				*		*	*		(Kurgun & Bağıran, 2013)
		*	*	*						*	*		(Yüceler et al., 2013)
				*		*	*						(hong, 2014)
			*	*		*				*	*	*	(السبيعي، 2017)
					*	*	*	*	*	*		*	(مراد ولين، 2017)
	*			*		*						*	(شباح، 2017)
				*		*	*	*	*	*		*	(senyang et al., 2017)
*				*	*	*	*	*	*	*		*	(Singh & Jha, 2017)
							*	*			*	*	(أبو جليل، 2018)
		*	*	*	*					*			(Arokiasamy, 2018)
	*			*		*				*			(Pordeli & Vazifeh, 2018)
3	1	5	5	14	5	10	8	7	4	12	5	10	مجموع التكرارات
8	9	6	6	1	6	3	4	5	7	2	6	3	الرتبة الترتيبية
18.75	6.25	31.5	31.5	87.5	31.5	62.5	50	43.7	25	75	31.2	62.5	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

## الفصل الأول: الإطار النظري للصحة التنظيمية

نستخلص من معطيات الجدول أعلاه، أن هنالك إختلافا كبيرا بين الباحثين حول بعض أبعاد الصحة التنظيمية وذلك على الرغم من الإختلاف في مسميات هذه الأبعاد إلا أن هنالك توافقا حول مضامين هذه الأبعاد في كثير من الأحيان.

وبالإضافة أنه يوجد حوالي 13 بعد للصحة التنظيمية حسب ما جاء به الباحثين في دراساتهم سواء العربية أو الأجنبية التي كان بمقدورنا الوصول والإطلاع عليها وهي كالتالي: (وضوح الهدف، التماسك المؤسسي، الروح المعنوية، تسخير الموارد، الرقابة، الإعتبارية، الثقة، الإبداعية، الإستقلالية، المشاركة، تأثير المدير، حل المشكلات، فعالية الإتصالات، التركيز الأكاديمي، التكيف، هيكل البدء، الإحترام، النزاهة) ولأغراض الدراسة الميدانية، تتبنى الدراسة هذه الأبعاد للصحة التنظيمية (وضوح الهدف، المعنويات، تسخير الموارد، الإبداعية، حل المشكلات، فعالية الإتصالات) وهي الأبعاد الأكثر تداولاً وشمولية في الدراسات السابقة وتعتبر هذه الأبعاد الأنسب لطبيعة هذه الدراسة، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

### ❖ وضوح الأهداف

إن توفر الصحة التنظيمية في منظمات الأعمال لا يعني فقط تمتع العاملين فيها بصحة جسمية ونفسية جيدة، بل توفير مناخ تنظيمي إيجابي منفتح يجعل العاملين ملتزمين بتحقيق أهداف المنظمة ورؤيتها المستقبلية، إضافة إلى إلزامهم بأداء المهام المكلفين بها، حيث أن العاملين في المنظمات يتكاملون في تحقيق مختلف أهداف منظماتهم<sup>1</sup>، وتسعى المنظمات جاهدة إلى جعل العاملين المنتسبين إليها يتبنون أهدافها ويلتزمون بتحقيقها وهذا لا يتحقق إلا من خلال وضوح هذه الأهداف وكيفية تنفيذها لديهم حيث أن مدى وضوح أهداف المنظمة وقبولها من طرف العاملين له دلالة على صحة تلك المنظمة<sup>2</sup>، فقدرة المنظمات على الربط بين أهدافها وأهداف عمالها، سيجعلهم يقبلون بها ويلتزمون بتحقيقها لأنهم يرون في ذلك تحقيق لأهدافهم الشخصية، وبالتالي تحقيقاً لرغباتهم وإحتياجاتهم<sup>3</sup>.

والهدف في العمل هو توجيه نشاط العمال نحو غاية أو نتيجة يسعى إليها كل من الرئيس والمرؤوس، ووضع الأهداف هو عملية تطوير ومفاوضة بين كل من الطرفين (الرئيس، المرؤوس) حتى تشكل لدى الأخير غاية يكون مسؤولاً عن تحقيقها<sup>4</sup>.

ونرى أن الأهداف التي تتبناها منظمات الأعمال تعبر عن شخصيتها ورؤيتها المستقبلية، وهي مشتقة من رسالتها واستراتيجياتها التي تم وضعها من طرف الإدارة العليا وهي تعتبر النهاية المرغوبة التي تطمح للوصول إليها،

<sup>1</sup> Roberto Zamora, Rosalinda Hernandez, The Impact of Organizational Health on Student Achievement in a High Needs District., *Journal of Studies in Education, Vol (6), No (3), 2016*, p: 152.

<sup>2</sup> نوره سليمان حسن الحميد، مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين، *المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسبوط، مجلد (25)، عدد (11)، 2019، ص: 570.*

<sup>3</sup> شباح مريم، فرق العمل وبناء الصحة التنظيمية للمؤسسة، *مجلة كلية التربية، مجلد (28)، عدد (1)، 2017، ص: 143.*

<sup>4</sup> Umstot, D Denis, *Understanding Organizational Behavior*, NY West Publishing Co, USA, 1994, p: 118.

## الفصل الأول: الإطار النظري للصحة التنظيمية

وإن وجود المنظمات مرتبط بشكل أساسي بمجموعة من الأهداف تتميز بمجموعة من الخصائص من بينها: (الوضوح، الدقة، قابلية للقياس، مرتبطة بإطار زمني، قابلة للتحقيق)، وكلما زادت درجة القابلية لها لدى العاملين يؤدي إلى زيادة الفعالية، وبالتالي إرتقاء مستوى الصحة التنظيمية في المنظمات.

### ❖ فعالية الإتصالات:

إن توفير البيانات والمعلومات التي تحتاج إليها المنظمات هي مسؤولية الإدارة العليا فهي التي تصمم الهيكل التنظيمي الخاص بها ومن خلاله توفر قنوات إتصالات في جميع الإتجاهات (الصاعدة، النازلة، الأفقية، العمودية)، وتعتبر الإتصالات وسيلة لبناء العلاقات الإنسانية سواء داخل المنظمات او خارجها<sup>1</sup>. ونرى أن عملية الاتصال نقول عنها فعالة عندما تصل المعلومات للمستقبل بطريقة مبسطة ومفهومة بشكل تام كما أرادها المرسل، وأن الإتصال الفعال هو جوهر صناعة القرارات في المنظمات، فكلما كانت عملية الاتصال واضحة وسريعة بين مختلف مستويات الهيكل التنظيمي وبجميع الإتجاهات ستمكن قادة المنظمات بإتخاذ قرارات بكفاءة وفعالية، وبالتالي تحقيق أعلى مستويات الأداء مما يؤدي لإرتفاع مستوى الصحة التنظيمية بالمنظمات.

### ❖ الروح المعنوية:

تشير الى الشعور بالانتماء إلى مجتمع المنظمة، والصدقة والإنتفاع والتعاون وحب العمل، وشعور الافراد بالإيجابية تجاه بعضهم البعض، وكذلك الطريقة التي يشعرون بأنهم يقومون بأندية أعمالهم بشكل تعاوني نابع من الحماس الداخلي لإنجاز الاعمال<sup>2</sup>. ونرى أن الروح المعنوية للعاملين تعكس طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة في المنظمات، حيث أن تلبية حاجات العاملين، ووجود علاقات الاحترام والثقة المتبادلة بين أفراد المنظمة يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لديهم، واندفاعهم نحو تأدية المهام بكل طاقاتهم، وهذا ما يؤدي الى تحسين مستويات الأداء، وكلما إرتفعت الروح المعنوية تزداد صحة المنظمة.

### ❖ تسخير الموارد:

تمثل الموارد مدخلات المنظمة التي تستخدمها في عمليات الإنتاج، والتي تتمثل برأس المال، المعدات، المهارات، براءات الإختراع... الخ<sup>3</sup>، كما أن إدارة المنظمة مسؤولة عن تخصيص جزء من ميزانية المنظمة لتوفير مايلزم من الموارد للعاملين<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> مطلق إيمان أحمد، علي محمد جبران، مستوى الصحة التنظيمية في مدارس إقليم الشمال في الأردن وعلاقتها بالتمكين الإداري لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، مجلة دراسات العلوم التربوية، مجلد (36)، عدد (4)، 2018، ص: 382.

<sup>2</sup> شياح مريم، مرجع سبق ذكره، ص: 144.

<sup>3</sup> Michael A Hitt, R Duane Ireland, and Robert E Hoskisson, *Strategic Management : Competitiveness & Globalization*, Stamford, Conn.: Cengage Learning, 2015, p : 101.

<sup>4</sup> Wayne K Hoy, C John Tarter, and Robert B Kottkamp, *Open Schools/Healthy Schools : Measuring the Organizational Climate*, Sage Publications, 1991, p : 154.

## الفصل الأول: الإطار النظري للصحة التنظيمية

كما تعتبر الصحة التنظيمية من أهم المؤشرات التي تدل على نمو وتطور المنظمة بالإضافة إلى إستخدامها الصحيح للموارد<sup>1</sup>.

ونرى أن نجاح المنظمات وتحقيق مستويات عالية من الأداء وزيادة مستوى الصحة التنظيمية لديها يكمن في شرطين أساسيين يتمثلان في: كفاءة رأس مالها البشري في الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة له (المادية، التكنولوجية، المالية، المعلوماتية)، بالإضافة إلى مدى سرعة إستجابة المنظمة لتوفير الموارد التي يطلبها العاملين.

❖ الإبداعية:

تظهر الحاجة إلى الإبداع نتيجة لظروف التي تفرضها التغيرات في بيئة المنظمة مثل التغيرات التكنولوجية وتغير أذواق المستهلكين أو نتيجة التفاوت بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب فيه أو توفر معلومات حول أسلوب أفضل للعمل، لذلك تحاول المنظمة سد أو تقليص الفجوة من خلال إيجاد الحلول، ويعمل الإبداع على تعزيز علاقة التفاعل بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها وحل مشاكلها الداخلية والخارجية التي تواجهها بالإضافة إلى قدرة المنظمة على مواكبة المستجدات والتحديات من خلال الإعتماد على كفاءتها وقدرة أفرادها في التفكير والتخطيط والتحليل ويتمثل الإبداع بتلك العملية التي تستخدم فيها المنظمات مواردها ومقدراتها لتطوير السلع والخدمات الجديدة أو المحسنة أو تطوير منتجات جديدة تمكنها من الإستجابة إلى حاجات وطلبات زبائنها، وبشكل يقودها إلى تحقيق نجاحات باهرة في بيئة التغيير والإبتكار<sup>2</sup>.

والإبداع يبدأ من الأفراد، ولذلك على المنظمات أن تهيئ للعاملين جميع الوسائل اللازمة، والتي من خلالها تتحول الأفكار والسلوكيات إلى نتائج ملموسة تنعكس إيجاباً على المنظمة، عن طريق تعظيم الموارد والنتائج، وهنا يبرز دور البيئة التنظيمية الداعمة والمشجعة للإبداع، والتي من خلالها يتم التغلب على كثير من المعوقات التي تواجه مراحل الإبداع<sup>3</sup>.

وتعد الثقة أحد العوامل التي تشجع على الحرية والإبداع والابتكار؛ لأن الشك يسحق المواقف والرغبة لدى العاملين في تقديم أفضل ما لديهم، فعندما ترتفع الثقة داخل المنظمة فإن الانفتاح والمبادرة، والمشاركة والإبداع تزداد<sup>4</sup>.

لقد حظي الإبداع باهتمام العديد من الباحثين وقد أشارو إلى دوره في إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهها المنظمات بكفاءة وفعالية؛ إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمات وعملياتها الإدارية؛ بالإضافة إلى

<sup>1</sup> M. Ghorbani, Royae Afrassiabi, and Z. Rezvani, A Study of the Relationship between Organizational Health and Efficacy, *World Applied Sciences Journal*, Vol (17), No (6), 2012, p: 696.

<sup>2</sup> رجراج الزوهير، دور الإبداع في تحسين الأداء الصناعي للمؤسسة، *مجلة معهد العلوم الاقتصادية*، مجلد (19)، عدد (1)، 2015، ص: 83.

<sup>3</sup> القطاونة منار، بندر ابو تايه، أثر الاتصالات في السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الاعمال الاردنية، *المجلة العربية للإدارة*، مجلد (36)، عدد (1)، 2016، ص: 381.

<sup>4</sup> حامد كاظم متعب، عامر علي العطوي، دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية دراسة تطبيقية في معمل نسج الديوانية، *مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية*، مجلد (10)، عدد (2)، 2008، ص: 32.

## الفصل الأول: الإطار النظري للصحة التنظيمية

تحقيق التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها والإرتقاء بمستوى أدائها وأداء رأس مالها البشري.

ويشير كل من (Jenaabadi & Khosropour, 2014) أن تقبل التنوع والأفكار الجديدة يجعل المنظمات لديها مناخ صحي جيد مما يجعلها قادرة على تبادل المعلومات وإجراء التغيرات اللازمة إستناداً إلى البيانات التي تم الحصول عليها، وإن وجود دعم داخلي وخالي من أي تهديد يجعل المنظمة صحية<sup>1</sup>. ونرى أن المنظمات التي تهتم بتوفير بيئة عمل لرأس مالها البشري وتحفيزه على روح الإبداع والعمل على إبتكار أساليب ووسائل عمل في مختلف المجالات سواء الإدارية أو التقنية أو الإنتاجية أو مايتعلق بالبحث والتطوير، سيؤدي هذا كله إلى تحقيق أهداف المنظمات وتحقيق مستوى عالي من الصحة التنظيمية.

### ❖ حل المشكلات:

هنالك العديد من المشكلات والصعوبات التي تواجهها المنظمات أثناء عملية حل المشكلات وإتخاذ القرارات الخاصة بذلك، كما أنها تحد من وصولنا إلى القرار الأمثل الذي تصبو إليه في تحقيق أهدافها وعليها بأخذها بعين الإعتبار أثناء العمل، ومن بين هذه الصعوبات التي قد تواجه المنظمات:<sup>2</sup>

عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق بإتخاذ القرار؛  
عدم القدرة على إدارك وتحديد المشاكل؛  
شخصية متخذ القرار؛  
ضيق الوقت لدى متخذ القرار.

ونرى أن مدى نجاعة وسرعة الإستجابة لحل المشكلات التي تتعرض لها المنظمات أثناء عملها تقع على عاتق متخذي القرار بالمنظمات، بالإضافة إلى جودة نظم معلومات المتوفرة لديهم في رصد الدلالات والمواقف المسببة لهذه المشكلات، وكل هذا ينتج عنه مناخ تنظيمي جيد وبيئة عمل سليمة هادئة مما يساعد على تحسين مستوى الصحة التنظيمية لهذه المنظمات.

### المطلب الثالث: مؤشرات الصحة التنظيمية:

إن المنظمات التي تتمتع بصحة تنظيمية جيدة هي المنظمات التي تتوفر فيها خصائص القيادة المبادرة كما تؤكد ثقافتها التنظيمية على قوة الترابط والمشاركة بين القيادة والعاملين فيها، فالقيادة والقوى العاملة تساهم في تعزيز الصحة التنظيمية من خلال العلاقات والإنسجام والثقة التي تتوفر فيما بينهم، وتوجد ستة مؤشرات على إدارة المنظمات مراعاتها وهي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> القطاونة منار، بندر ابو تايه ، مرجع سبق ذكره، ص: 382.

<sup>2</sup> نضال الحوامده، معتصم أبو شتال، مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية وأثرها في الحد من مصادر ضغوط العمل دراسة ميدانية على أطباء القطاع الحكومي في الأردن، أبحاث البرموك سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2011، ص: 1814.

<sup>3</sup> راجع في ذلك:

- Kjeld Harald Aij, Sofia Rapsaniotis, Leadership requirements for Lean versus servant leadership in health care: a systematic review of the literature, *Journal of Healthcare Leadership*, Vol (9), No (2), 2017, p: 2.

### ❖ إحترام الفرد:

على المنظمات وقادتها الحرص على أن العاملين يركزون على كيفية قبول فيهم وإحترامها وتوفير إحتياجاتهم والإستماع إليهم بصدق. وهذا من خلال قدرتهم الفطرية على معرفة ما إذا كان الاخرين يقدرونهم حقا أم لا، وبالتالي على قادة المنظمات العمل على: تقدير العاملين من خلال خدمتهم أولا، تقدير العاملين من خلال الثقة والإيمان بهم، الإستماع للعاملين بتمعن والتجاوب معهم.

وفي دراسة إستقصائية أجرتها مؤسسة (Gallup)، لأكثر من 4 ملايين عامل حول العالم، حيث توصلت إلى أن العاملين الذين يتلقون التقدير والثناء بشكل منتظم، ينتج عنهم مايلي:  
زيادة إنتاجيتهم الفردية.

زيادة نسبة المشاركة مع زملائهم.

الحصول على سجلات سلامة أفضل ونسبة منخفضة من حوادث العمل.

### ❖ تطوير الأفراد:

المنظمات التي تتمتع بصحة تنظيمية عالية هي تلك المنظمات التي تبني بيئتها التنظيمية على التطور والنمو، وتعتبر الأخطاء التي يقع فيها العاملين فرصا للتعليم، وأن الفشل يؤدي إلى نمو جديد، وبالتالي على قادة المنظمات العمل على: تطوير العاملين من خلال التدريب والتعلم، تطوير العاملين من خلال نمذجة السلوكيات المناسبة، تشجيع العاملين من خلال تنميتهم.

### ❖ بناء العمل الجماعي:

يتوجب على المنظمات أن تأخذ بعين الإعتبار العلاقة بين العاملين بغية إنجاز مهامها وتحقيق رؤيتها، وأن تستثمر الوقت فيها بأن يكون القادة والعاملين في فريق واحد، وأن لاتسيطر الخلافات في نواحي العرق والعمر والنوع الإجتماعي والثقافة على المنافسة بين العاملين فيها؛

### ❖ تدعيم الثقة:

تعد المنظمات التي تتمتع بقنوات الإتصال المفتوحة بين أفرادها وقيادتها من المنظمات التي تتمتع بالصحة التنظيمية، وأن يكون هنالك مستوى عال من الثقة بين العاملين لكي يتطابق القول مع الفعل في هذه المنظمات؛

- 
- JAN JOHANSSON HANSE, ULRIKA HARLIN, CAROLINE JAREBRANT, KERSTIN ULIN, JORGEN WINKEL, The impact of servant leadership dimensions on leader-member exchange among health care professionals, *Journal of Nursing Management*, Vol (24) ;No (2), 2016, p: 229.
  - Rath, TOM., & Clifton, DONALD, The power of praise and recognition. Retrieved 21/12/2021, from <http://www.gallup.com/businessjournal/12157/power-praise-recognition.aspx>
  - Jim Laub, 2018 **op. cit**, p:189.

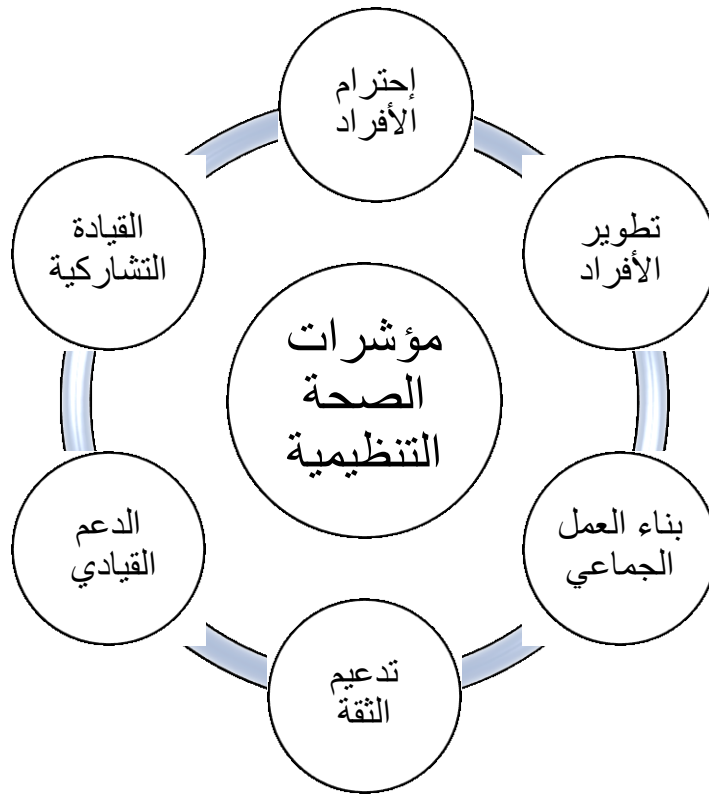
### ❖ الدعم القيادي:

إن المنظمات التي تنظر إلى الأمام ومتوجهة نحو ما يجب أن تكون عليه في المستقبل وتكون داعمة لقيادتها لتكون قيادة مبدعة مؤثرة وتعتني بتوفير الإحتياجات الفردية وتكون مسؤولة عن تحقيق الأهداف سواء لدى القادة أو العاملين، بلا شك تكون المنظمة تتمتع بمستوى رفيع من الصحة التنظيمية:

### ❖ القيادة المشتركة:

تعتبر المنظمات أن للقيادة سلطة وأن تشرك أفرادها قادة وعاملين في وضع رؤية المنظمة وصنع القرارات وإستغلال الموارد فهي منظمات تتمتع بصحة تنظيمية عالية، فمشاركة القيادة في جميع مستويات المنظمة تمكن العاملين من تفعيل أدوارهم في رسم الإستراتيجيات والمسؤوليات وتنميتها:

الشكل رقم: (2-1) مؤشرات الصحة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

### المبحث الثالث: بناء الصحة التنظيمية في منظمات الأعمال

يمكن أن يكون بناء الصحة التنظيمية رافعة قوية لتحسين أداء المنظمات على المدى الطويل، كما لا يمكن للقادة تجاهل هذه الرافعة، وهذا نظراً لتسارع وتيرة التغيير التي تواجه معظم الصناعات؛ سنحاول في هذا المبحث توضيح أهم الدوافع والأسباب لتحسين الصحة التنظيمية بمنظمات الأعمال، بالإضافة إلى الممارسات الداعمة للصحة التنظيمية وفي الأخير تحديد أهم ألياتها.

#### المطلب الأول: دوافع تحسين الصحة التنظيمية بمنظمات الأعمال

هنالك مجموعة من الدوافع التي تؤدي إلى تحسين مستوى الصحة التنظيمية لمنظمات الأعمال، وتتمثل

فيما يلي:



الدوافع الخارجية وتتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- العولمة حيث تعتبر إحدى عوامل التغيير والعامل الرئيسي في التبدلات الطارئة في المجال الإقتصادي والسياسي والتكنولوجي وهو ما يجعلها أولى عوامل التغيير الخارجية في الظواهر الاجتماعية.
- المشاكل الاجتماعية المنتشرة التي أثرت على سلوكيات الأفراد وإتجاهاتهم ودوافعهم.
- تطور السلع والخدمات وسيطرة الفكر الرأسمالي أدى إلى ضرورة البحث عن نموذج تنظيبي يمثل الكفاءة والفعالية والإنتاجية.
- سرعة التطور التكنولوجي وتنوعه وحاجته إلى مهارات جديدة يتطلب ضرورة التغيير لتحقيق التوافق بين المنظمات وبيئتها.
- المحافظة على المركز التنافسي في السوق.
- تطورات سوق العمل على جميع الأصعدة كما ونوعا أدى إلى تغير النظرة للكفاءات وذلك تبعا للتغيير المستمر في نظم التعليم والتدريب.

الدوافع الداخلية:

تتمثل في العوامل التنظيمية والسلوكية، حيث يرتبط العامل التنظيمي بمشكلة تداول المعلومات عبر الهيكل التنظيمي، كما يرتبط العامل السلوكي بمشكلة العجز عن توفير إتصال فعال داخل المنظمات؛ كما تزداد حاجة المنظمات للصحة التنظيمية عند حدوث تغييرات جديدة في بيئتها الداخلية وذلك تبعا لقدراتها وأهدافها، كما تزداد الحاجة عندما توجد مشكلات ذاتية داخلية ينتج عنها عدم قدرة التنظيم الحالي على التعامل مع التطورات الجديدة أو وجود صعوبة في توافق العاملين وهو ما يتطلب ضرورة إحداث تغيير هيكلي في المنظمة<sup>2</sup>.

المطلب الثاني: المعايير الداعمة للصحة التنظيمية:

من خلال دراسة مجموعة ماكينزي للإستشارات، جاءت النتائج الأكثر إثارة للإهتمام عندما نظرنا عن كثب إلى المنظمات الأكثر صحة في قاعدة بياناتها، حيث من الواضح أن جميعهم تحصلوا على درجات صحية عالية، ولكن عندما تعمقوا ودرسوا 37 ممارسة تركز عليها فرق الإدارة لتحقيق تلك النتائج، إكتشفوا أن هنالك أربع مجموعات من الممارسات، أو "الوصفات"، كانت مرتبطة بالنجاح المستمر<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> إيهاب إبراهيم منحي الحو، تفعيل تطبيق الصحة التنظيمية في المدرسة الثانوية الفنية من وجهة نظر المديرين والمعلمين بجمهورية مصر العربية. مجلة كلية التربية، مجلد (24)، عدد (4)، 2016، ص: 531.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص: 533.

<sup>3</sup> De Smet Aaron, Schaninger Bill, and Smith Matthew, **The Hidden Value of Organizational Health--and How to Capture It**, McKinsey & Company, 2014, p:32, <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-hidden-value-of-organizational-health-and-how-to-capture-it>.

## الفصل الأول: الإطار النظري للصحة التنظيمية

في الواقع أظهر المزيد من التحليل أن المنظمات التي تتماشى بقوة مع أي من هذه الوصفات التنظيمية الأربع كانت أكثر عرضة خمس مرات لأن تكون صحية وأن تقدم أداءً قويًا ومستدامًا عن المنظمات ذات الوصفات المختلطة (أو العشوائية)، والشكل الموالي يوضح الممارسات الإدارية المكونة لكل مجموعة على حدى<sup>1</sup>.

الشكل رقم (1-1): المجموعات الأربعة المحددة للممارسات الإدارية:



Souece : De Smet et al, op.cit , p : 35.

من خلال الشكل السابق سنحاول توضيح كل مجموعة على حدى كالآتي:<sup>2</sup>

### ❖ التوجه القيادي:

إن السمة المميزة للوصفة الأولى، أو التي يقودها القائد، هي وجود قادة موهوبين وذوي إمكانات عالية، على جميع مستويات المؤسسة، يتمتعون بحرية إكتشاف كيفية تحقيق النتائج ويكونون مسؤولين عن القيام بذلك، كما تعد ثقافة الثقة المفتوحة هذه نموذجية للمنظمات اللامركزية أو الجديدة، حيث يعد تصميم القادة الأقوياء، الذي يتضاعف بشكل فعال من قبل أقرانهم في جميع أنحاء المنظمة، أمرًا ضروريًا لخلق شيء من لا شيء، بينما تستخدم معظم المؤسسات الفرص الوظيفية لتحفيز الموظفين، كما تستخدم المنظمات في هذه المجموعة الفرص الوظيفية كممارسة لتطوير القيادة، كما تعتبر نمذجة الأدوار والخبرة الحقيقية أكثر أهمية من تمرير الدروس الحكيمة.

<sup>1</sup> Berlin Gretchen, McGinty Deirdre, and Sherline Stephanie, **To Succeed in a Healthcare Transformation, Focus on Organizational Health | McKinsey**, McKinsey & Company, 2019, p:6, <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/to-succeed-in-a-healthcare-transformation-focus-on-organizational-health>.

<sup>2</sup> De Smet et al, op.cit, p : 37.

### ❖ التركيز على السوق:

تميل المنظمات التي تتبع الوصفة الثانية، أو التي تركز على السوق، إلى أن يكون لها توجه خارجي قوي ليس فقط تجاه العملاء ولكن أيضاً المنافسين وشركاء الأعمال والمجتمع، كما تسعى هذه المنظمات جاهدة لتكون مبتكرة للمنتجات، وتشكل اتجاهات السوق، وتبني مجموعة من العلامات التجارية القوية والمبتكرة للبقاء في صدارة المنافسة، أفضلها يستجيب للطلب ويطور المنتجات التي تساعد في تشكيله (مثل قوي حديث هو شركة Apple لأنها أعادت تشكيل العديد من أسواق التكنولوجيا الاستهلاكية)، كما تتوفر لدى هذه المنظمات رؤية مشتركة ووضوح إستراتيجي لضمان إستكشاف الموظفين لفرص السوق المناسبة، بالإضافة إلى إدارة مالية قوية لتوفير المساءلة الفردية ولضمان أن تكون الإستجابات لإتجاهات السوق مربحة في الواقع.

### ❖ ميزة التنفيذ:

الوصفة الثالثة، والتي نسميها ميزة التنفيذ، تشمل المظلمات التي تؤكد على التحسين المستمر في المقدمة، مما يسمح لها برفع الجودة والإنتاجية باستمرار مع التخلص من الهدر وعدم الكفاءة، في حين تركز هذه المنظمات بشدة على مشاركة المعرفة عبر الموظفين والمواقع - ليس فقط كوسيلة لتعزيز الابتكار، ولكن للمفارقة أيضاً بإعتبارها الطريقة الأساسية لدفع عملية التوحيد القياسي، كما تساعد مشاركة المعرفة في إدارة المفاضلات المتكررة بين الحاجة إلى التناسق على مستوى الشبكة والتشجيع التصاعدي للموظفين، بدونها قد لا يتم نشر أفضل الأفكار عبر وحدات مختلفة من المنظمة؛ تختلف مثل هذه الشركات عن الشركات التي تركز على السوق، والتي تدفع بالمواءمة والاتساق بقوة أكبر من أعلى إلى أسفل من خلال تحليل الإتجاهات الخارجية ووضع إستراتيجية واضحة لما يتجه إليه السوق.

### ❖ الموهبة والمعرفة الأساسية:

الوصفة الرابعة والأخيرة، الموهبة والمعرفة الأساسية، توجد بشكل متكرر بين شركات الخدمات المهنية الناجحة، والفرق الرياضية المحترفة، والشركات الترفيهية، كما تؤكد هذه المنظمات على بناء ميزة تنافسية من خلال تجميع وإدارة المواهب عالية الجودة وقاعدة المعرفة، في حين يركزون عادةً على إنشاء المزيج الصحيح من الحوافز المالية وغير المالية لإكتساب أفضل المواهب ثم على تحفيز موظفيهم ومنحهم الفرص، على النقيض من الشركات في المجموعة التي يقودها القائد (والتي يتم إنشاء قيمتها من خلال فرق يديرها قائد قوي)، كما تنجح المؤسسات ذات المواهب والمعرفة بفضل الأداء الفردي ذو المهارات العالية.

يجب على المنظمات أن لايسعون بشكل دائم إلى تكرار إحدى صفات المجموعة، المكون حسب المكون أو الممارسة عن طريق الممارسة، مثلما لا يقوم الطهاة الكبار بنسخ وصفات الآخرين ولصقها، يجب على المنظمات أن تأخذ هذه النماذج الأولية العامة كمصدر إلهام وتحديد نمط الممارسات الصحية التي تناسب إستراتيجياتهم بشكل أفضل، وهذا في البحث المستمر عن منظمة تعمل بشكل أفضل، يجب على الشركات النظر في القضايا التالية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> De Smet et al, *op.cit*, p : 39-38.

## الفصل الأول: الإطار النظري للصحة التنظيمية

### ✓ حتمية الموازنة بين الاستراتيجية والصحة

المنظمات الناجحة تطابق هياكلها مع تطلعاتها، بمجرد أن تحدد المنظمة أنسب وصفة تنظيمية للاستراتيجية المختارة. يجب عليها موازنة المنظمة قدر الإمكان مع هذا المزيج من الممارسات، إذا كانت أهم ممارساتها اليومية لا تدعم إستراتيجيتها، أو لا تتفق مع الاتجاه الذي تعبر عنه قيادتها، يمكن أن يؤدي الإختلال في كثير من الأحيان إلى تقويض كل من الأداء العام والصحة.

### ✓ أهمية الاختيار

من خلال ما سبق تبين بالفعل أنه لكي تكون في المجموعة الأولى من المنظمات السليمة، يجب على المنظمات أن تعمل بشكل أفضل عبر المجموعة المكونة من 37 ممارسة إدارية؛ لكن النتيجة الأفضل من الأدنى كافية بشكل عام للممارسات غير الضرورية لوصفة المنظمات.

إن عملية إختيار الممارسات الادارية للمنظمة مهمة جدا، فليست بالضرورة أن تحقق جميع الممارسات، بل تكمن الحيلة في أن تكون جيدة حقًا في عدد قليل من الممارسات وألا تقلق كثيرًا بشأن الباقي، وهذا أيضًا لأنه لا توجد منظمة لديها القدرة أو الموارد لتنفيذ الممارسات 37 على الاطلاق، في حين تتمثل قوة الوصفات الأربع في أنها توفر مؤشرًا على مكان تركيز جهود التحسين.

### ✓ خطر قتل الوصفات

تشير البيانات الجديدة إلى أنه، مثلما يؤدي التركيز على العديد من الممارسات إلى تقليل احتمالات نجاح المؤسسة في تحقيق أعلى مستويات الصحة والنجاح، فإن إضافة الممارسات الخاطئة إلى الوصفة يمكن أن تكون ضارة للغاية. أحد الأمثلة على ذلك هو التركيز المفرط على أساليب القيادة والسيطرة في المنظمات التي تحاول اتباع وصفة ميزة التنفيذ، في حين يعتقد معظم الناس أن التنفيذ يتطلب هذا النهج، في الواقع يتطلب التنفيذ طاقة هائلة على أرض الواقع، لذا فإن أفضل المنظمات التي يحركها التنفيذ تستخدم المنافسة الداخلية والابتكار من القاعدة إلى القمة لتمكين الخط الأمامي من التفوق، إلا أن الإفراط في استخدام العمليات من أعلى إلى أسفل من شأنه أن يقضي على هذه الديناميكية.

### المطلب الثالث: أليات الصحة التنظيمية:

تزداد أهمية الصحة التنظيمية يوما بعد يوم في رفع مستويات الأداء وضمان نمو المنظمات بشكل مستمر، في الوقت الذي أصبحت المنظمات مطالبة بالتعامل مع مجالات واستراتيجيات تنافسية لم تكن معهودة من قبل كالتنافس بالجودة والوقت والتكلفة والتميز..إلخ، ولذلك تتعدد أليات الصحة التنظيمية في منظمات الأعمال، وقد حاولنا تلخيص أهم الأليات التي تم التطرق لها في الدراسات السابقة وهي كالآتي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> العتيبي، تركي بن كديميس بن هليل، درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية بالاقسام العلمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة الطائف للعلوم الإنسانية، مجلد (13)، عدد (4)، 2015، ص:177-178.

## الفصل الأول: الإطار النظري للصحة التنظيمية

### ❖ تطبيق سياسة التحسين المستمر:

إن المنظمات ذات الصحة التنظيمية العالية تتسم بوجود علاقة تعاونية بين العاملين والقادة حول السياسات المتخذة في العمل، والعكس صحيح عندما تتسم العلاقة بين العاملين والقادة بضعف وإنعدام الثقة بينهم والتدخل المستمر في عمل العمال تؤدي إلى إنخفاض مستوى الصحة التنظيمية، فالمنظمات التي تستخدم إستراتيجيات التخويف والترهيب عادة ما يكون أداؤها متدني وبالتالي يتوجب على قادة المنظمات تطبيق آليات وإستراتيجيات تحسين مستمر على مختلف المستويات (الفني والإداري) بغية تحقيق أعلى مستويات الأداء؛

### ❖ التخلص من المعوقات التنظيمية:

عادة ما يغلب الحماس على العاملين في بداية العمل ولكن مع مرور الوقت يقل هذا الحماس وبالتالي تقل الكفاءة وتكون هذه المنظمات ذات صحة تنظيمية أقل من المؤسسات ذات القيادة الحكيمة التي تحرص على ممارسة إستراتيجيات التخلص من المعوقات التنظيمية التي بدورها تحافظ على حماس العاملين؛

### ❖ التخلص من الشعارات والرموز

إن الرقي بمنظمات الأعمال يكون بعيد كل البعد عن الشعارات والرموز التي بدورها تعبر عن الطموحات الإدارية، فوجود مثل هذه الشعارات والرموز هو مؤشر يدل على القصور التام الذي يحول على تحقيق كافة الفعالية للمنظمات؛

### ❖ تحويل المنظمات إلى بيئة تنافسية:

تمم الصحة التنظيمية في المنظمات بإستخدام إستراتيجيات متوافقة مع التنمية المهنية، أما إستخدام الإستراتيجيات بعيدة عن التخطيط العملي يقلل من مستوى الصحة التنظيمية، فمن الضروري تحويل المنظمات إلى بيئة تنافسية تركز على تنمية مهارات العاملين فيها وتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمات؛

### ❖ تغيير الروح المعنوية بشكل إيجابي:

يعتبر من المؤشرات المهمة التي تدل على ارتفاع مستوى الصحة التنظيمية ويظهر ذلك من خلال الحماس الموجود لدى العاملين في شغل وظائفهم الموكلة لهم، مما ينتج عنه فعالية تنظيمية؛

### ❖ تدريب العاملين:

ويشير التدريب إلى مجهود منظم تقوم به المنظمات لتسهيل عملية نقل الخبرات والمهارات المرتبطة بالعمل إليهم ضمن برامج تدريبية، كما يجب أن تهتم المنظمات الصحية بالتدريب لتطوير مهارات العاملين فيها بإعتبارهم أصول مهمة، وهذا من شأنه أن يعزز ولائهم لها، وإنتمائهم إليها، وكلما كانت المنظمات مهتمة بتدريب العاملين فيها وتحسين مستواهم، كلما أدى ذلك إلى زيادة كفاءتهم ورفع معنوياتهم، مما ينعكس على مستوى الصحة التنظيمية بالمنظمات.

### ❖ وضوح الاستراتيجية الداعمة لرسالة المنظمة:

وتتعلق بمدى قدرة المنظمة على مراجعة توجهاتها الاستراتيجية، وغاياتها، مع تحديد الخطط المتعلقة بالموارد المادية والبشرية، بالإضافة إلى قدرة المنظمة على تفسير وتقدير أهم التغيرات التي تمر بها، مع تحليل الصعوبات والتحديات، ومدى قدرتها على مواجهتها بفعالية.

## الفصل الأول: الإطار النظري للصحة التنظيمية

### ❖ التقويم الذاتي للصحة التنظيمية:

يتم التقويم الذاتي للصحة التنظيمية من أجل مساعدة المنظمة على تحديد حاجاتها وفقا للموارد التنظيمية المادية والبشرية، وتيسير الحوار المفتوح بين القادة والعاملين لتحديد الممارسات المهنية الفعالة.

### ❖ تغيير أليات القيادة الداعمة:

إن ارتفاع مستوى الصحة التنظيمية في المنظمات يعتمد بشكل رئيسي على القيادة الداعمة والتي بدورها تؤثر في حماس العاملين بتعدد وسائل التدعيم الإيجابية من قبل قادة المنظمة، وهذا ما يؤدي إلى نوع من التقارب الفكري الذي يقلل من قوة المعارضة في القرارات العليا للمنظمة.

### خلاصة الفصل

إستعرضنا في الفصل الإطار النظري للصحة التنظيمية، وذلك من خلال التطرق إلى مفهوم الصحة التنظيمية، مستويات وأبعاد ومؤشرات الصحة التنظيمية وفي الأخير تطرقنا إلى بناء الصحة التنظيمية في منظمات الأعمال.

وقد خالصنا عن طريق الدراسة والتحليل وذلك من خلال شرح مختلف المفاهيم التي أوردتها أدبيات إدارة الأعمال العربية والغربية على حد سواء إلى تحديد مفهوم الأتي للصحة التنظيمية التي نرى على أنها قدرة المنظمة على تحقيق الإستقرار والتكيف مع بيئتها، وتوليد الإنسجام بين مختلف مستوياتها التنظيمية، والتجانس بين جميع أعضائها من خلال التغلب على المشكلات والصراعات التنظيمية، وتوفير مناخ عمل يسوده جو من التعاون والثقة المتبادلة بينهم، مما يسهل على المنظمة تحقيق أهدافها.

كما خالصنا إلى أن مستويات الصحة التنظيمية ستة والمتمثلة فيما لي: المنظمات ذات الصحة السامة؛ المنظمات ذات الصحة الضعيفة؛ المنظمات ذات الصحة المحدودة؛ المنظمات ذات الصحة المتوسطة؛ المنظمات ذات الصحة الممتازة؛ المنظمات ذات الصحة المثالية، ومن جهة تتضمن الصحة التنظيمية العديد من الأبعاد وهذا ما بينته جل الدراسات.

كما خالصنا إلى أن هنالك ستة أبعاد من بين ثلاثة عشر بعد من أبعاد الصحة التنظيمية مثلت النسب العالية لما جاء بها الباحثين في نماذجهم وهي: (وضوح الاهداف، فعالية الإتصالات، تسخير الموارد، الابداع، الروح المعنوية، حل المشكلات).

كما خالصنا إلى أهم الوصفات المكونة للممارسات الإدارية الداعمة للصحة التنظيمية والمتمثلة في: التوجيه القيادي؛ التركيز على السوق؛ ميزة التنفيذ؛ المهوبة والمعرفة الأساسية، مع تحديد وصف كل مجموعة على حدا.

## الفصل الثاني

الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية



تمهيد:

تسعى منظمات الأعمال اليوم وفي ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال والتطور الهائل في الجانب التكنولوجي وشدة المنافسة، على البقاء والإستمرار وهذا من خلال الإعتماد على أهم مورد من موارد المنظمة ألا وهو العنصر البشري لمواجهة هذه التحديات، وبالتالي عليها المحافظة عليه وكسب ثقته وإرضاءه، وهذا ما يحفزها على بذل قصارى جهده في العمل وممارسة بعض السلوكيات التطوعية الغير مدرجة في نطاق عمله والتي لا يتوقع منها أي مقابل سواء كان ماديا أو معنويا، وهذه الممارسات أطلق عليها رواد الإدارة بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

وإنطلاقا من دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في الحفاظ على إستمرارية المنظمات وزيادة فعاليتها، يأتي هذا الفصل في محاولة التطرق لأهم المرتكزات الفكرية المتعلقة بسلوكيات المواطنة التنظيمية والتي إرتأينا في تقسيمها إلى ثلاثة مباحث كالآتي:

**المبحث الاول: ماهية سلوكيات المواطنة التنظيمية؛**

**المبحث الثاني: أبعاد ومحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية**

### المبحث الأول: ماهية سلوكيات المواطنة التنظيمية

سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم المواطنة بصفة عامة ثم إلى أهم مفاهيم سلوكيات المواطنة التنظيمية بصفة خاصة، محاولاً في ذلك التوصل إلى مفهوم شامل لسلوكيات المواطنة التنظيمية، مع توضيح نشأتها التاريخية وأهميتها وكذا خصائصها في منظمات الأعمال.

#### المطلب الأول: مفهوم المواطنة

تعد المواطنة (*Citizenship*) عنصراً أساسياً في بناء المجتمع فهي تعبير عن العلاقة الحقيقية والإيجابية، ما بين المجتمع كدولة. وما بين الأفراد داخله وبالتالي فهي تشكل معادلة من طرفين، وأن أي إخلال في هذه المعادلة إنما يعني تشويهاً في طبيعة هذا المفهوم

#### أولاً: المواطنة لغة

المواطنة في اللغة مشتقة من وطن، وهو بحسب كتاب لسان العرب لابن منظور المنزل الذي تقيم فيه، وهو موطن الانسان ومحلّه.. ووطن بالمكان وأوطن أقام، وأوطنه إتخذه وطناً، والموطن ... ويسمى به المشاهد من مشاهد الحرب وجمعه مواطن، والمواطن: الذي نشأ في وطن ما أو أقام فيه وأوطن الأرض: ووطنها وإستوطنها، أي إتخذنها وطناً، وتوطنين النفس على الشيء كالتمهيد.<sup>1</sup>

#### ثانياً: المواطنة إصطلاحاً

في الإصطلاح الوطنية تأتي بمعنى حب الوطن (*Patriotism*)، في إشارة واضحة إلى مشاعر الحب والارتباط بالوطن وما ينبثق عنها من إستجابات عاطفية، أما المواطنة (*Citizenship*)، فهي صفة المواطن والتي تحدد حقوقه وواجباته الوطنية ويعرف الفرد حقوقه ويؤدي واجباته عن طريق التربية الوطنية، وتتميز المواطنة بنوع خاص من ولاء المواطن لوطنه وخدمته في أوقات السلم والحرب، والتعاون مع المواطنين الآخرين عن طريق العمل المنظمي والفردية، الرسمي والتطوعي في تحقيق الأهداف التي يصبو لها الجميع.<sup>2</sup>

وفي إطار مفهوم المواطنة الذي تم عرضه، فقد تم تعريفها من قبل الباحثين بالعديد من التعريفات. فقد أشار (*Walzer, 1980*)، إلى المواطنة على أنها (المشاركة الفاعلة للمواطن في الشؤون العامة ضمن المجتمع المحلي له).<sup>3</sup>

وكذلك عرفها كل من (*Ehabin & Messick, 1989*) بأنها: المواطن الصالح الذي يوجد أولاً في المدرسة ثم المواطن الصالح في مجتمعه المحلي، وهم هؤلاء الذين يعملون من أجل المحافظة على الممتلكات العامة للوطن ومساعدة المحتاجين، وغير ذلك من الأعمال الخيرية التي يمكن تقديمها).<sup>4</sup>

<sup>1</sup> حنان مراد، حنان مالكي، أثر الانفتاح الثقافي على مفهوم المواطنة لدى الشباب الجزائري، دراسة ميدانية على عينة من طلبة جامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (03)، عدد (5)، 2010، ص: 542-543.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص: 543.

<sup>3</sup> وليدة حدادي، المواطنة في ظل التحولات الاعلامية الراهنة، مجلة الحورالثقافي، المجلد (6)، العدد (2)، 2017، ص: 287.

<sup>4</sup> حنان مراد، حنان مالكي، مرجع سبق ذكره، ص: 544.

## الفصل الثاني: الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية

وذهب (تورين، 1995) في تعريفه للمواطنة من خلال تمييزه بين الوطنية والمواطنة بأنها (حق الشخص بالاشتراك في تسيير المجتمع تسييراً مباشراً أو غير مباشر). وهو بذلك يفرق بين الوطنية والمواطنة على أساس ان الوطنية (*Nationality*)، تدل على انتماء الشخص إلى دولة قومية، وإنها تخلق تضامناً في أداء الواجبات، بينما المواطنة تمنح حقوقاً<sup>1</sup>.

وأما دائرة المعارف البريطانية فقد عرفت المواطنة على أنها (علاقة بين شخص ودولة كما يحددها قانون تلك الدولة، وبما تتضمنه هذه العلاقة من واجبات وحقوق فيها).<sup>2</sup>

ويرى (*Marsall*) العالم الاجماعي البريطاني أن مفهوم المواطنة ثلاثي الأبعاد وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:<sup>3</sup>

المواطنة المدنية: وظهرت أول مرة في بريطانيا في القرن الثامن عشر عند وضع النظم السياسية والرأسمالية لحماية الملكية والمساواة والتي تعبر عن حق الفرد في التعبير؛

المواطنة السياسية: تطورت في القرن التاسع عشر وتعبر عن حرية مشاركة الأفراد في ممارسة السلطة السياسية؛  
المواطنة الاجتماعية: تطورت في القرن العشرين وتتضمن مجموعة واسعة من حقوق الأفراد كالتمتع بقدر من الرفاهية الاقتصادية، وعيش حياة متحضرة، كما أن للمواطنة مجموعة من الواجبات كواجب الولاء للوطن والدفاع عنه وواجب أداء العمل والإمتثال لمختلف القوانين والتشريعات.

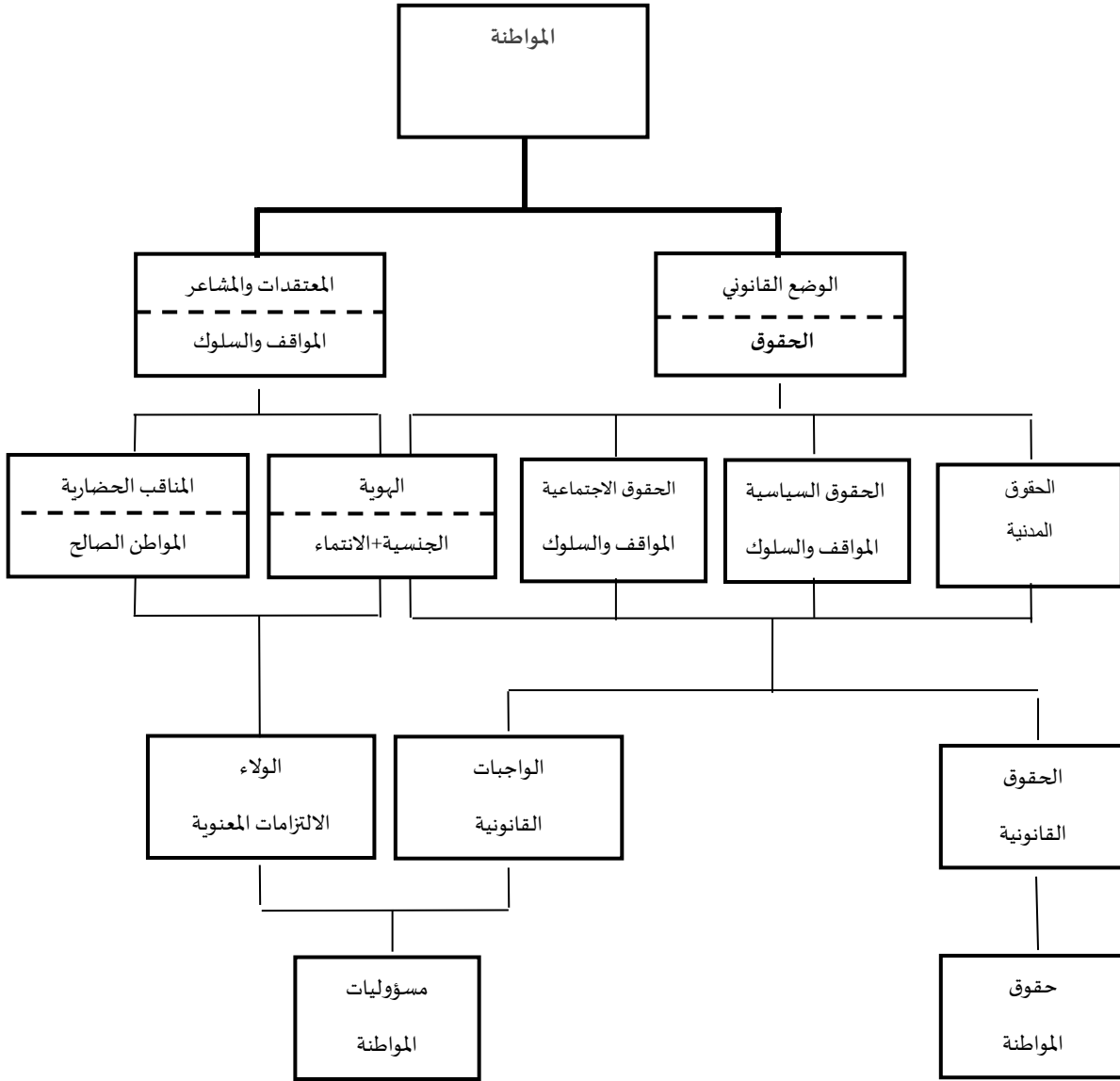
والمواطنة بصفة عامة هي تلك السلوكيات الواعية والافعال الايجابية المتعلقة بالفرد بحد ذاته تجاه الدولة التي ينتهي لها، ولا تكون بشكل سلبي ولا تتم على أساس الطلب بل تكون تطوعية من قبل الفرد.  
والشكل الموالي يوضح مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية:

<sup>1</sup> ناظم جواد عبد سلمان الزيدي، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحولية وأثرهما في تفوق المنظمات، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2007، ص: 45

<sup>2</sup> وليدة حدادي، مرجع سبق ذكره، ص: 286.

<sup>3</sup> جنات بوخمد، مساهمة التمكين في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بالجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، الجزائر، 2019، ص: 79.

شكل رقم: (1-2) حقوق المواطنة وواجباتها وعلاقتها وتفاعلاتها



المصدر: ناظم جواد عبد سلمان الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص:45.

يتضح من الشكل أعلاه أن المواطنة ترتبط بنشاط الانسان وأعماله التي تمس الآخرين في مجتمه، وتتضمن إدراك كل شيء تقتضيه شرائح المجتمع ونظمه ولوائحه وتقاليده، فضلا عن الواجبات الكثيرة التي لا تنص عليها القوانين، ولكنها تترك لضمائر الأفراد والمواطنين وأحاسيسهم وما لديهم من مدركات ومفاهيم بأهمية المواطنة والمشاركة المجتمعية الفعالة بالمجتمع والوطن ككل، فأساس المواطنة هو الإنتماء، والإهتمام بالصالح العام، والابتعاد عن الفردية.

#### المطلب الثاني: نشأة سلوكيات المواطنة التنظيمية:

أكدت أدبيات الفكر الاداري في وقتنا الحاضر أكثر من أي وقت مضى على أن المنظمات أصبحت في حاجة ملحة إلى العاملين الذين يتمتعون بالكفاءة والإستعداد لتبني السلوكات التعاونية في العمل، في حين رجوعنا إلى نهاية الثلاثينات من القرن الماضي نجد أن هذه السلوكات التعاونية أثارت إهتمام العديد من الباحثين في ميادين معرفية

مختلفة، وقد بدأت العديد من الدراسات تظهر في هذا الموضوع بشكل مكثف، ففي أقل من عشرين سنة تضاعف عدد المفاهيم التي تندرج في الموضوع بثلاثة أضعاف، ففي منتصف الثمانينات من القرن الماضي حصر ( Van Scotter & Motowidlo, 1996) ثلاثة عشر مكونا لسلوكيات المواطنة التنظيمية<sup>1</sup>، كما إعترف (Podsakoff, Mackenzie, Paine, & Daniel, 2000) بثلاثين مفهوما مختلفا<sup>2</sup>، كما إعترف كل من (LePine, Erez, & Johnson, 2002) بوجود أربعين مفهوما تنطوي تحت مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية<sup>3</sup>.

كما ترجع الجذور الأولى لموضوع سلوك المواطنة التنظيمية إلى كتابات (Chester Barnard, 1938) والتي أطلق عليها "الإستعداد للتعاون"<sup>4</sup>، وإعتبر هذا الأخير أن إستعداد الأفراد للتعاون هو شيء ضروري ولا يمكن الإستغناء عنه، وكذلك أشار إلى أن عملية تنظيم وأداء أي منظمة يعتمدان على "الجهد التعاوني" من قبل العاملين<sup>5</sup>، وعليه فإن لي (Barnard)، الفضل الكبير في ظهور مصطلح "سلوك المواطنة التنظيمية" أو بالنسبة له "الإستعداد للتعاون"، ومن خلال كتاباته وجهت الأنظار للإهتمام بالسلوكيات التطوعية للأفراد داخل المنظمات، وبعدها أتت دراسة (Katz & Kahn, 1966)، المتأثرة بما جاء به (Barnard)، لتشير إلى أن إعتقاد أي منظمة وبصفة مطلقة على الأنظمة واللوائح الرسمية، سيجعل منها نظاما إجتماعيا هشا<sup>6</sup> وتلها أعمال (Organ) وقد بدأ إهتمامه بالمواطنة التنظيمية عندما كان يعمل كموظف جديد في أحد المصانع، وكان يواجه صعوبات في العمل حتى لاحظ عامل قديم في المصنع الصعوبة التي يواجهها (Organ) وترك عمله ليوجهه لكيفية الإستعمال الملائم للمعدات، ولا يوجد في وظيفة العامل القديم تقديم مثل هذه المساعدة، إلا أن هذه المساعدة قد أفادت كل من العامل الشاب والمنظمة ككل<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> Philip M. Podsakoff et al., Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management*, Vol (26), No (3), 2000, p: 517, <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>

<sup>2</sup> Khurram Aziz Fani, Tariq Mahmood, Relationship of Organizational Citizenship Behavior of Employee and Opportunity Provided to Employee by Employer: Mediating Effects of Trust of Employer on Employee, Dans b. s, S. SHILPA, & M. SAURABH, *Key Drives of Organizational Excellence*, PRESTIGE INSTITUTE OF MANAGEMENT, GWALIOR, p: 355.

<sup>3</sup> Jeffrey A. LePine, Amir Erez, and Diane E. Johnson, The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis., *Journal of Applied Psychology*, Vol (87), No (1), 2002, p: 62, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.52>.

<sup>4</sup> Debra W. Stewart, Barnard as a Framework for Authority and Control., *Public Productivity Review*, Vol (12), No (4), 2002, p: 413.

<sup>5</sup> Philip M. Podsakoff et al., 2000, *op.cit*, p:513.

<sup>6</sup> Ann Smith, Dennis Organ, Janet Near, Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents, *Journal of Applied Psycholog*, Vol (68), No (4), 1983, p: 653.

<sup>7</sup> بن عودة مصطفى، تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة المدية، الجزائر، 2016، ص: 66.

وقام (*Organ, 1977*) بدراسة حول العلاقة بين الرضا وأداء العاملين، وتوصل إلى أن السبب الرئيسي في فشل البحوث في التوصل إلى إثبات العلاقة السببية بين الرضا والأداء يكمن في تعريف متغير الأداء بشكل ضيق بإعتباره مرادفاً لمصطلح الإنتاجية<sup>1</sup>، وفي سنة 1983 إقترح "Bateman" وهو طالب عند "Organ" وكان بصدد التحضير لشهادة الدكتوراه، القيام ببعض الدراسات على الوثيقة التي نشرها أستاذه سنة 1977، وخلصت الدراسة إلى عدم وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية بل هنالك علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والسلوكيات التطوعية وأطلقوا على هذه السلوكيات بسلوكيات المواطنة التنظيمية<sup>2</sup>، ومنذ سنة 1983 وحتى الآن توالت الأبحاث والدراسات التي تناولت سلوكيات المواطنة التنظيمية من الناحيتين النظرية والتطبيقية.

### المطلب الثالث: مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية

سنحاول في هذا العنصر إعطاء بعض التعاريف التي أوردها الباحثين حول سلوكيات المواطنة التنظيمية والخروج بتعريف شامل، مع توضيح أهميتها.  
أولاً: تعريف سلوكيات المواطنة التنظيمية

إن موضوع سلوك المواطنة التنظيمية إستقطب إهتمام العديد من الباحثين، وتعتبر دراسة Organ الرائدة والمرجع الأساسي في هذا الحقل المعرفي، وقد توالت التعريفات التي جاء بها الباحثين على النحو الآتي إن *Organ* وضح أن سلوك المواطنة التنظيمية يشمل السلوك الإيجابي المفيد للمنظمة. ومن جهة أخرى الإمتناع عن ممارسة السلوكات السلبية التي تضر بأداء المنظمة.<sup>3</sup>

وعرفها (*Organ, 1977*) على أنها: «ذلك الجهد التعاوني أو تلك السلوكيات الإبتكارية التعاونية»<sup>4</sup>. وقد عرفها أيضاً سنة 1983 على أنها: «ذلك السلوك التقديري الزائد عن الدور الرسمي للفرد، والذي يساعد في أداء أعمال المنظمة والتفاني تجاهها»<sup>5</sup>.

كما يعرفها (*Konovsky & Douglas, 1994*) على أنها: «سلوك وظيفي طوعي يؤديه الفرد يفوق المهام المطلوبة منه والذي يترك إنطباعاً مميزاً لدى رؤسائه في العمل كما أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية في المنظمة»<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Dennis W. Organ, A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction-Causes-Performance Hypothesis, *Academy of Management Review*, Vol (2), No (1), 1977, p: 52.

<sup>2</sup> F. H. Abdul Rauf, *Organizational Performance: Organizational Citizenship Behavior, Its Forms, Conceptualizations and Antecedents*,. South Eastern University of Sri Lanka, 2015, p: 39.

<sup>3</sup> جنات بوخمخ، مرجع سبق ذكره. ص: 86.

<sup>4</sup> بن عودة مصطفى، 2016، مرجع سبق ذكره، ص: 68.

<sup>5</sup> T. S. Bateman and D. W. Organ, Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee 'Citizenship', *Academy of Management Journal*, Vol (26), No (4), 1983, p: 588, <https://doi.org/10.2307/255908>.

<sup>6</sup> Mary A. Konovsky and S. Douglas Pugh, Citizenship Behavior and Social Exchange, *Academy of Management Journal*, Vol (37), No (3), 1994, p: 656, <https://doi.org/10.5465/256704>.

كما عرفها (DiPaola & Hoy, 2005) على أنها: «رغبة الفرد بالمشاركة بالأعمال التي تتجاوز متطلبات العمل الرسمية للعاملين والتي تسهم في أداء العمل الكلي للمنظمة بأعلى كفاءة وفاعلية ممكنة».<sup>1</sup>

كما عرفها (Lee & Kim, 2013) على أنها: «جهود العاملين الإضافية التي لم تطلب رسمياً في المنظمة، أي أنها أفعال إختيارية من قبل الموظفين مبنية على مكونين هما: الإلتزام التنظيمي والإيثار»<sup>2</sup>

ويعرفها (بن عودة مصطفى، 2016) على أنها: «تلك الجهود الفردية التطوعية أو الإمتناعية ذات الطبيعة الإختيارية غير الإكراهية، وكل التصرفات العفوية الإيجابية وكذا الإسهامات الإبتكارية النابعة من الإختيار الشخصي للأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد في العمل داخل المنظمة بدافع ذاتي دون أي حافز خارجي، والتي تتعدى حدود الدور الرسمي وتتجاوز الوصف الوظيفي، ولا تندرج ضمن تعليمات وعقود العمل، وغير الخاضعة مباشرة لنظام المكافآت والعقوبات الجزائية، والقائمة على إعتبارات أخلاقية أو إجتماعية أو إنسانية أو دينية، كما أن هذه السلوكيات النزيهة غير المكلفة موجّهة إما لتحقيق مصلحة أفراد معينين داخل المنظمة أو لتحسين كفاءة وفعالية المنظمة ككل، والتي تدعم النسيج الإجتماعي والنفسي وتعزز أسس التعاون داخل المنظمة.»<sup>3</sup>

من خلال سردنا لجل التعريفات المقدمة من طرف الباحثين حول سلوكيات المواطنة التنظيمية، إلا أن ما لاحظناه أنها كلها تعتمد على تعريف *Organ*، ومن هذا المنطلق يمكننا القول أن تعريف *Organ* يعد الأكثر ملائمة وإنطلاقاً منه يمكننا إستنباط خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية، والمتمثلة فيما يلي:<sup>4</sup>

الطوعية: أي هي سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد.

المجانية: ويعني أن هذا السلوك التطوعي الإختياري لا ينتظر منه الفرد مكافآت ومزايا تنظيمية ولاحق عوائد ملموسة ومباشرة، لأنه غير معترف به في نظام الحوافز الرسمي للمنظمة وغير متضمن كذلك في أنظمة تقييم الأداء الرسمية، ولكن هذا لا يعني أن هذا السلوك النزيه الذي ليس لها غرض خفي من وراءه غير ملاحظ أو مقدر من قادة المنظمة، أو أن ليس له أي تأثير على التقييم الرسمي وغير الرسمي لأداء العاملين، بل على العكس من ذلك فإن

<sup>1</sup> Michael F. DiPaola and Wayne K. Hoy, Organizational Citizenship of Faculty and Achievement of High School Students, *The High School Journal*, Vol (88), No (3), 2005, p: 38, <https://www.jstor.org/stable/40364262>.

<sup>2</sup> U. Lee, Hye Kyoung Kim, and Y. Kim, Determinants of Organizational Citizenship Behavior and Its Outcomes,” *Global Business and Management Research: An International Journal*, Vol (5), No (1), 2013, p: 56.

<sup>3</sup> بن عودة مصطفى، 2016، مرجع سبق ذكره، ص: 74.

<sup>4</sup> راجع في ذلك:

- جنات بوخمخ، مرجع سبق ذكره. ص: 89.
- بن عودة مصطفى، 2016، مرجع سبق ذكره. ص: 72-73.
- بومنقار مراد، شلابي زهير، الأبعاد الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية نظرية، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 10، العدد 4، 2016، ص: 117.
- Gongxing Guo and Xing Zhou, Research on Organizational Citizenship Behavior, Trust and Customer Citizenship Behavior, *International Journal of Business and Management*, Vol (8), No (16), 2013, p:87 , <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n16p86>.

## الفصل الثاني: الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية

هذا السلوك التطوعي لا يحاسب عليه الفرد قبل أن يقوم به، ولكن إذا قام به فعلا يتعود الزملاء والرؤساء على ذلك التدفق المستمر في هذه السلوكيات الزائدة، وإذا ماقرر الفرد إيقافها في يوم ما فعندها سيؤثر ذلك بالسلب على الإنطباع الذي قد يتركه الفرد على الرئيس المباشر أو الزميل، وهذا الإنطباع قد يؤثر في التوصية للمدير بزيادة الراتب أو الترقية، إلا أن المكافآت أو المزايا التي يحصل عليها الفرد مقابل تلك السلوكيات التطوعية هي رد فعل غير مباشر أو محدد رسميا بشكل مسبق ومعروف مقارنة بالمكافآت المترتبة على الأنشطة الرسمية كزيادة الإنتاجية أو تقديم الحلول الإبداعية، وبالتالي فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية سلوك تطوعي طويل الأجل قد لا يعود على الفرد بعوائد مالية على المدى القصير ولكن تترتب عليه نتائج إيجابية يمكن أن تتحقق على المستويين الفردي والتنظيمي.

موجهة: إن هذه السلوكيات التنظيمية تكون موجهة إما نحو الأفراد سواء كانوا زملاء أو مشرفين أو موظفين جدد أو عملاء، وإما تكون موجهة نحو الجماعة أو الفريق، وإما تكون موجهة نحو المنظمة ككل، وإما تكون موجهة لكلا الأطراف من داخل وخارج المنظمة.

غير نمطية: إن هذه السلوكيات التنظيمية غير ثابتة نسبيا وتختلف من منظمة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر وفقا لإعتبارات أخلاقية أو إجتماعية أو إنسانية أو دينية أو وفقا لطبيعة اللوائح والثقافات المحددة لها، فما يمكن إعتباره سلوكيات تنظيمية في فترة معينة قد لا يعتبر كذلك في فترات أخرى، وكذلك مايمكن إعتباره سلوكيات تنظيمية في مكان معين قد لا تعتبر كذلك في مكان آخر، فسلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات العربية ليست ذاتها في المنظمات الأجنبية.

الإختيارية: أي هي سلوك إختياري غير موجود في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد؛

التجرد من الرسمية: أن هذا السلوك يتعدى حدود متطلبات الوظيفة ويتجه إلى ما هو أبعد مما هو محدد رسميا من قبل المنظمة، أي أن هذه السلوكيات تؤدي إختياريا علاوة على الدور الرسمي فهي تنبع من الأدوار الإضافية، التي يمكن أن يضطلع بها الفرد في العمل، كما أن هذه السلوكيات الإضافية تنقسم بدورها إلى سلوكيات بناءة وغير بناءة، ومن أمثلة هذه السلوكيات البناءة نجد: مساعدة الزملاء على حل مشاكل العمل، وتقديم مقترحات خلاقة لتحسين وتطوير العمل، والتدريب الذاتي لتحمل مسؤوليات إضافية في العمل، وإيجاد مناخ إيجابي للمنظمة في تعاملها مع بيئتها الخارجية، ومن بين السلوكيات الإضافية غير البناءة والتي تعتبر في الأساس تصرفات إجتماعية تتضمن مساعدة الزملاء أو العملاء بطرق قد تفيدهم شخصيا ولكنها مكلفة بالنسبة للمنظمة نجد أمثلة عن هذه السلوكيات: مساعدة زملاء العمل على تحقيق أهداف شخصية تتعارض مع الأهداف التنظيمية، وقيام بعض الأفراد بالتزوير في السجلات لحماية آخرين من التعرض للوم التنظيمي، وكذا تقديم خدمات للعملاء بطريقة معاكسة لاهتمامات المنظمة، ومن بين سلوكيات الدور الإضافي التي تتعدى حدود متطلبات الوظيفة نجد بعض السلوكيات التي يتمتع الفرد عن ممارستها طواعية حتى ولو كان لديه الحق لعمل ذلك.

النفعية: أي هي قائمة على تحقيق المنفعة للآخرين سواء كانوا أفرادا أو منظمات.

متعمدة: أي أنها سلوكيات عقلانية إيجابية مقصودة ومتعمدة من قبل أصحابها، كما أنها ذات صبغة إجتماعية تؤثر مدى رضا العاملين عن منظمهم.



## الفصل الثاني: الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية

يعتقد (MARK, ANTHONY, WILLIAM, & JARON, 2013) أن سلوكيات المواطنة التنظيمية محمولة في المنظمة وليست متاحة مباشرة لتقويتها<sup>1</sup>، كما أنها تنتج عن الجهود الخاصة التي تتوقعها المنظمات من موظفيها لتحقيق النجاح<sup>2</sup>.

ومما سبق نرى أن مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية: « هي تلك السلوكيات التطوعية الغير مدرجة في الترتيب الوظيفي، التي يمارسها الفرد العامل في المنظمة من خلال التضحية بجهده ووقته وماله بغية تحقيق النجاح لمنظمتة دون توقعه لأي مقابل سواء كان ماديا أو معنويا. »

### ثانيا: أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية

لسلوكيات المواطنة التنظيمية أهمية كبيرة في نجاح المنظمة والحفاظ على إستمرارها وبقائها، لأن الدور الإضافي الغير الرسمي الذي يقوم به الأفراد العاملين يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ويزيد من قدرة الرؤساء والمرؤوسين على أداء جميع مهامهم ووظائفهم بشكل فعال، وعليه يمكن تلخيص أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية في النقاط الآتية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Mark C. Bolino et al., Exploring the Dark Side of Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Organizational Behavior*, Vol (34), No (4), 2012, p: 555, <https://doi.org/10.1002/job.1847>.

<sup>2</sup> Hamid Reza Hadjali and Meysam Salimi, An Investigation on the Effect of Organizational Citizenship Behaviors (OCB) toward Customer-Oriented: A Case of Nursing Home, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol (57), No (3), 2012, p: 526, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1220>

<sup>3</sup> راجع في ذلك:

- Mark C. Bolino, William H. Turnley, and James M. Bloodgood, Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations, *The Academy of Management Review*, Vol (27), No (4), 2002, p: 513, <https://doi.org/10.2307/4134400>.
- Hamid Reza Hadjali and Meysam Salimi, *op.cit*, p:526.
- John J. Sanga, Organizational Citizenship Behaviour as Payback for Fairly Implemented Competency Development Practices, *ORSEA JOURNAL*, Vol (9), No (1), 2020, p: 74.
- Joireman Jeff, Daniels Denise, George Falvy, Kamdar Dishan, Organizational Citizenship Behaviors as a Function of Empathy, Consideration of Future Consequences, and Employee Time Horizon: An Initial Exploration Using an In-Basket Simulation of OCBs, *journal of Applied social psychology*, Vol (36), No (9), 2006, p: 24.
- Lelei Joy, Chepkwony Protus, Ambrose Kemboi, Effect of Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance in Banking Sector, Nairobi County, Kenya, *International Journal of Business, Humanities and Technology*, Vol (5), No (4), 2015, p: 56.

- بن عودة مصطفى، 2016، مرجع سبق ذكره، ص: 103-105.

- بومنقار مراد، شلابي زهير، مرجع سبق ذكره، ص: 118.

- بن عودة مصطفى، دراسة وتحليل سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات  
دباغة الجلود بالجزائر، *مجلة الاقتصاد والتنمية*، المجلد: (07)، العدد: (01)، 2019، ص: 75.

## الفصل الثاني: الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية

- تعمل سلوكيات المواطنة التنظيمية على توفير المرونة التي تحتاجها المنظمات لتسيير شؤونها حيث أن المنظمات التي تقيّد نفسها بحدود الأدوار الرئيسية تتسم بعدم المرونة وعدم القدرة على مواجهة الظروف المتغيرة.
- إن سلوكيات المواطنة التنظيمية أمر بالغ الأهمية لبقاء المنظمة، ووفقاً لوجهات نظر المنظرين مثل *Organ*، يمكن لها زيادة الكفاءة وتحسين الفعالية التنظيمية.
- تعمل سلوكيات المواطنة التنظيمية على تعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات البيئية من خلال مساهمة الأفراد بتولي مسؤوليات إضافية بكل روح رياضية وإستعدادهم ورغبتهم في تعلم مهارات جديدة وتحمل مسؤوليات أكبر.
- إن سلوكيات المواطنة التنظيمية تساهم بشكل كبير في الميزة التنافسية للمنظمات كونها تعد من الموجودات المهمة والتي يتعذر على المنافسين تقليدها أو شرائها.
- تعمل سلوكيات المواطنة التنظيمية على تحقيق رضا الزبون من خلال خلق حالة التعاون وتضافر الجهود وتبادل المعلومات والخبرات والمعارف المتاحة، والذي يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء في نوعية الخدمة أو السلعة المقدمة للزبائن.
- تعزز سلوكيات المواطنة التنظيمية الأداء التنظيمي من خلال زيادة قدرة المنظمة على إستقطاب الموارد البشرية المتميزة والقادرة على العطاء أكثر مما يتطلبه الدور أو تنمية وتطوير موظفيها للقيام بأعباء أكثر مما هو مطلوب منهم وظيفياً وذلك لجعل المنظمة مكان أكثر جاذبية للعمل.
- تعمل سلوكيات المواطنة التنظيمية على التخلص من التذبذبات في أداء المنظمات، من خلال توزيع الأعباء والمهام والواجبات الوظيفية على العاملين حسب قدراتهم ومستوياتهم.
- تعمل سلوكيات المواطنة التنظيمية على تقوية رابطة الزمالة، كتطوع العاملين في المنظمات لمساعدة العامل الجديد، أو مساعدة بعضهم البعض في الإرتقاء بمستوى الأداء الوظيفي، من خلال تبادل وإكتساب مهارات وخبرات فنية وسلوكية وإدراكية جديدة.
- تؤثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على كفاءة فرق العمل في إدارة الإزمات، على سبيل المثال يؤدي توفر الضمير الحي لدى العاملين إلى تناقص الصراع بين الجماعات ويسمح للمديرين بالتركيز على المسائل الأكثر إلحاحاً.
- تساعد سلوكيات المواطنة التنظيمية المنظمات على زيادة مستوى أدائها على المدى الطويل بالمقارنة مع المدى القصير.
- تساعد سلوكيات المواطنة التنظيمية على تشجيع العاملين على تطبيق أقصى قدر من المعارف والإبداع والمهارات التنظيمية في مكان العمل، وبالتالي تحقيق التميز التنظيمي.
- تعمل على تحقيق الذات والشعور بالانجاز لدى العاملين نتيجة تكرار عرض الموظف المساعدة لزملائه بناء على ممارسته لسلوكيات المواطنة التنظيمية، فإنه يتولد لديه شعور بالاهمية والانجاز والفخر والاعتزاز بنفسه، الأمر الذي يزيد من إنتاجيته بهدف إستمرار ذلك الشعور الإيجابي لديه.

## الفصل الثاني: الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية

- تدفع سلوكيات المواطنة التنظيمية العاملين للبحث في أعماق أنفسهم عن الإبتكار والتفكير في حلول للمشاكل التي يواجهونها. وهذا يساعد على إيقاظ العملاق النائم داخلهم وتفجير طاقاتهم الكامنة، الأمر الذي يعود إيجاباً على مردوديتهم.
- توثق أوصار التعاون وتقوي العلاقات بين العاملين، وتطور الخصائص الشخصية لهم، وهذا يعود بشكل إيجابي على التفوق التنظيمي.

### المطلب الرابع: النظريات المفسرة لسلوكيات المواطنة التنظيمية

يمكننا تفسير سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال مجموعة من النظريات التي تتمثل فيما يلي:

#### أولاً: نظرية التعاون:

إن نظرية التعاون تعتبر من بين أهم النظريات التي تفسر سلوكيات المواطنة التنظيمية في الإطار التعاوني الجماعي، في حين ركزت نظرية التبادل الاجتماعي على العلاقة الثنائية بين الفرد والمنظمة، أو العلاقات بين الأفراد، فإن، نظرية التعاون تركز على أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف الجماعة، وتحدد الإطار العام لكيفية توجيه سلوك الأفراد في الجماعات، كما تؤكد هذه النظرية بأن التعاون يصبح ممكناً عندما يدرك الأفراد أنهم يكافحون جميعاً من أجل تحقيق أهداف مشتركة، وإن نجاح كل فرد منهم يسهم في مساعدة الآخرين على النجاح، كما أن اعتماد مبدأ التعاون يساعد على خلق بيئة العمل الاجتماعية التي تدعم التعاون بين الأفراد وتشجعهم على تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهنا يجدر بنا الإشارة إلى أن التعاون ينقسم إلى قسمين: التعاون الرسمي والتعاون غير الرسمي الذي يعتبر نوعاً من التكيف مع بيئة العمل، التي يكون فيها العرف السائد هو الذي يحدد سلوكيات الأفراد، وليست الإلتزامات التعاقدية الرسمية. وعليه أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تعتبر سلوكيات موجبة لتحقيق ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه، ومما سبق نرى أن التعاون لا ينصب على المصلحة الفردية فقط، وإنما على المصلحة الجماعية، وأن سلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن أن تطبق على العلاقات التبادلية في الجماعة.<sup>1</sup>

#### ثانياً: نظرية التبادل الاجتماعي:

تفترض نظرية التبادل الاجتماعي المعروفة أيضاً باسم نظرية الإسترداد أنه عندما يقدم أحد الطرفين شيئاً مفيداً لطرف آخر، فإن الطرف الآخر ملزم بالرد بمثل العرض أو بعرض أفضل منه.<sup>2</sup>

إن العلاقة التعاقدية بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها، تتسم بالطابع التبادلي، بحيث يبذل الأفراد جهودهم بهدف الحصول على منفعة متوقعة، وأن هذه العلاقة التبادلية إما أن تكون ذات طابع إقتصادي، أي يقوم الفرد بأداء عمله لقاء الحصول على مقابل مادي، أو أن تكون ذات طابع اجتماعي مبنية على الثقة والإلتزام، كما يحاول الأفراد المحافظة على التوازن بين الجهد المبذول والمنفعة التي يحصلون عليها، فإذا كانت هذه المنفعة أقل من توقعاتهم، فإنهم يميلون إلى تقليل هذه الجهود إلى الحد الذي يجنبهم العقوبات، وهذا ما يؤدي إلى تدني

<sup>1</sup> بن عودة مصطفى، مرجع سبق ذكره. ص: 91-92.

<sup>2</sup> Linda Rhoades and Robert Eisenberger, Perceived Organizational Support: A Review of the Literature, *Journal of Applied Psychology*, Vol (87), No (4), 2002, p: 698, <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.698>.

## الفصل الثاني: الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية

مستويات سلوكيات المواطنة التنظيمية، أما إذا كانت المنفعة أكثر من التوقعات، فهذا يشعرهم بأن ماتقدمه المنظمة لهم يفوق المتطلبات الرسمية، وهذا ما يؤدي إلى مبادلة ذلك بتبني سلوكيات المواطنة التنظيمية.<sup>1</sup>

وضحت نظرية التبادل الاجتماعي إلى أن الفرد سيعتمد سلوكيات محددة تستند إلى قاعدة المعاملة بالمثل

كما أن أي منفعة مقدمة من طرف قادة المنظمة فإنه متوقع منها من العاملين رد الجميل.<sup>2</sup>

ويمكن توضيح علاقات التبادل الاجتماعي داخل المنظمة، والتي من أشكالها:<sup>3</sup>

### • التبادل الذي يحدث بين العامل والعمال الآخرين:

إن سلوكيات المواطنة التنظيمية للفرد العامل مع فرق العمل يوفر له إشباعا لحاجاته الاجتماعية ويحقق تبادل المنافع بينهما، لذلك المنظمات التي تتيح للعمال فرصة التفاعل والاتصال مع العمال الآخرين يكون مستوى رضاهم عن العمل مرتفعا، وبالتالي تساهم في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.

### • التبادل الذي يحدث بين العامل ورئيسه:

يشير الدور المتبادل بين العامل ورئيسه إلى تصورات العمل والخبرات التنظيمية، وقد أكد (Lepine et al., 2002)، أن دعم القائد هو أقوى مؤثر في سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث تحدث علاقة تعاقدية بين الرئيس والمرؤوس فيتعهد بمقتضاها العامل القيام بأداء الواجبات المعينة، ويكون العامل مسؤولا أمام رئيسه، وتتجلى سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال مناقشة الرئيس الاختصاصات والتعديل فيها إن دعت الحاجة ويحدد المرؤوس أهداف معينة ويناقش ذلك مع رئيسه للاتفاق على وسائل تحقيقها، كما يتم إجتماع الرئيس مع العمال لاستعراض المشكلات والاختفاء من أجل تفاديها لتحسين الاداء.

### • التبادل الذي يحدث بين العامل والمنظمة التي يعمل بها:

وهذا ما يسيى إدراك الفرد للدعم التنظيمي، والذي يتم تطويره من خلال إدراك العامل لتقدير المنظمة له، وبالتالي سلوكيات المواطنة التنظيمية ترتبط بإدراكه للدعم التنظيمي، وعليه تفسر نظرية التبادل الاجتماعي المنفعة المتبادلة بين البشر بشكل عام، وأيضا من حيث تبادل المنافع بين كل من المنظمة والعاملين فيها.

<sup>1</sup> حمياني صيرينة، إختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في علاقة القيادة الإدارية بسلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه في إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة الجلفة، الجزائر، 2019، ص: 112.

<sup>2</sup> Ta-Wei Tang and Ya-Yun Tang, Promoting Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors in Hotels: The Role of High-Performance Human Resource Practices and Organizational Social Climates, *International Journal of Hospitality Management*, Vol (31), No (3), 2012, p: 885, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.10.007>.

<sup>3</sup> عماد ريم، المواطنة التنظيمية ودورها في التخفيف من ضغوط العمل في المؤسسات العمومية والخاصة (دراسة مقارنة بين فرع صيدال انتيبوتكال ومؤسسة فارما ألبونس الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية في المؤسسات، جامعة الاغواط، الجزائر، 2020، ص: 10-11.

### ثالثاً: نظرية تدرج الحاجات:

- تعتبر هذه النظرية من أهم نظريات الدافعية المرتبطة بألية تحريك السلوك الإنساني، فقد حدد ماسلو خمسة أنواع من الحاجات، ورتبهم بطريقة هرمية، كما يأتي:<sup>1</sup>
- **الحاجات الفسيولوجية:** وهي ضرورية للحياة، وتشمل الغذاء والماء والهواء..إلخ، ويعتبر الاجر أحد العوامل التنظيمية التي تؤدي إلى إشباع هذه الحاجات.
  - **حاجات الأمان:** وتشمل الطمأنينة والاستقرار والبعد عن القلق، ويمكن توفير تلك الحاجات للعاملين في المنظمة، من خلال تحسين بيئة العمل وتوفير الأمان الوظيفي للعاملين، والعمل المريح، والتأمين ضد إصابات العمل.
  - **حاجات الانتماء:** وتشمل الرغبة في إقامة العلاقات الاجتماعية والصدقات مع الآخرين، ويمكن توفير هذه الحاجات في بيئة العمل، من خلال تشجيع تبادل الزيارات، وتنظيم الرحلات الترفيهية.
  - **حاجات الاحترام والتقدير:** وتشمل على حاجة الفرد للشعور بالكفاءة والاستقلالية والقوة والثقة ويمكن إشباع هذه الحاجات في البيئة التنظيمية، من خلال إتاحة الفرصة أمام الأفراد لشغل المراكز القيادية والشعور بالانجاز والمسؤولية.
  - **حاجات تحقيق الذات:** وتشمل على رغبة الفرد في تحقيق أقصى مايمكن تحقيقه، والاستغلال الكامل للمهارات والمواهب، بطريقة تمكنه من إثبات الذات، ويمكن إشباع هذه الحاجات في البيئة التنظيمية، من خلال إتاحة الفرصة أمام الافراد لشغل المناصب الإدارية التي تتيح لشاغلها فرصة الابداع وتحقيق الذات.
- يمكن الاعتماد على نظرية تدرج الحاجات في تفسير سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث أن إشباع الحاجات المختلفة للفرد سواء المادية منها أو المعنوية، يعتبر من أهم الوسائل المحرزة للدوافع الداخلية لديه، وإن الدافع هو المحرك الأساسي لأي سلوك، ومن ثم فإن المنظمات التي ترغب بالحصول على سلوكيات المواطنة من قبل الأفراد، يجب عليها أن تراقب حاجات الافراد العاملين لديها، وأن تعمل على إشباع حاجاتهم تدريجياً، وفق مذكرته النظرية، وذلك لان الفرد العامل الذي لديه حاجات فسيولوجية مثلا غير مشبعة، لن تستطيع المنظمة الحصول على سلوكيات المواطنة من هذا الموظف، إذ اهتمت هذه الحاجات ، وعملت على إشباع حاجات الاحترام والتقدير ، وعليه فإن أي منظمة عليها أن تعمل على إشباع حاجات أفرادها، التي تعتبر محرضاً فعالاً لخلق الدافع الداخلي لدى العاملين لتبني سلوكيات المواطنة التنظيمية.<sup>2</sup>

### المبحث الثاني: أبعاد ومحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية

سنحاول في هذا المبحث توضيح أهم الأبعاد التي تناولها الباحثين في دراستهم حول سلوكيات المواطنة التنظيمية، والخروج بالأبعاد التي تتناسب مع دراستنا والتي تم الإعتماد عليها في جل الدراسات السابقة، بالإضافة إلى تحديد محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية في منظمات الأعمال.

<sup>1</sup> بن عودة مصطفى، 2016، مرجع سبق ذكره، ص:93.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق. ص: 93.

### المطلب الأول: أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

تعتبر سلوكيات المواطنة التنظيمية مفهوم معقد، حيث يتشكل من العديد من العوامل التنظيمية والشخصية اعتماداً على وجهات النظر المختلفة للباحثين في هذا الحقل المعرفي، ومن خلال تمحيصنا للدراسات السابقة المتعلقة بهذا الحقل المعرفي، لاحظنا أن كل باحث يصنف الأبعاد حسب ميولاته واتجاهته حيث نجد من يصنفها حسب الأهداف التنظيمية أو الفردية مثلاً، بينما نجد من يصنفها حسب سلوكيات الأفراد بدلاً من أهدافهم.

سنحاول مناقشة أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية بشكل متعمق لإظهار كيفية مساعدة هذه التصنيفات في تحديد الزوايا الغير المعروفة ومساعدة الباحثين من الاستفادة من هذا المفهوم، وهذا إستناداً على مراجعة الأدبيات حيث يرى كل من (Jiing, Chen, & Organ, 2004)، أن أساس أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن تتبعه من خلال تقييم العديد من المصادر الأساسية، إذ نجد أن المصدر الأول تعود جذوره إلى دراسة أجراها (Katz, 1964)، حيث وضع اللبنة الأساسية التي من خلالها يتضح كيف تساعد السلوكيات الرائدة والعفوية في ظهور أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية<sup>1</sup>، ووفقاً لـ (Katz, 1964)، هنالك خمسة أبعاد مختلفة تشمل: خلق بيئة تعاونية بين الأفراد؛ إمتلاك حس قوي لحماية الأليات التنظيمية؛ إنتاج أفكار مبتكرة لغرض التطوير التنظيمي؛ تشجيع الأفراد على المشاركة في أنشطة التدريب الذاتي؛ الحفاظ على رغبة الفرد في المساهمة في رفاهية المنظمة<sup>2</sup>.

أما دراسة (Smith, Organ, & Near, 1983)، نجد أنهم قد حددا بعددين يتمثلان في الإيثار والإمتثال العام، بينما يشير الإيثار إلى ميل الفرد لمساعدة الزملاء من أجل تقليل عبء العمل المكثف أو حل مشاكل، في حين يشير الإمتثال العام إلى ميل الفرد لإضهار الإجراءات التطوعية التي تتطلب الإمتثال للوائح التنظيمية<sup>3</sup>. قام كل من (Williams & Edwards, 1991)، بتعديل تصنيف (Smith et al., 1983)، من خلال وصف سلوك المواطنة أنه ذو شقين: الشق الأول متعلق بالمنظمة ويرمز له بـ (OCBO)، ويشير إلى أي نوع من مساعي الموظفين التطوعية الموجهة نحو رفاهية المنظمة كالإلتزام بالمواعيد؛ وأداء المهام بطريقة من شأنها أن تضيف إلى رفاهية المنظمة والإمتثال للوائح التنظيمية، والشق الثاني متعلق بالأفراد ويرمز له بـ (OCBI)، والذي يشير إلى مجموعة السلوكيات التطوعية ذات الطبيعة الإختيارية والموجهة إلى تحقيق مصلحة لأفراد معينين<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Jiing-Lih Farh, Chen-Bo Zhong, and Dennis W. Organ, Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China, *Organization Science*, Vol (15), No (2), 2004, p: 241, <https://doi.org/10.1287/orsc.1030.0051>

<sup>2</sup> F. H. Abdul Rauf, *op.cit*, p: 16.

<sup>3</sup> Ann Smith, et al, *op.cit*, p:653.

<sup>4</sup> Larry J. Williams and Stella E. Anderson, Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors, *Journal of Management*, Vol (17), No (3), 1991, p: 601–602, <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>.

## الفصل الثاني: الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية

وفي دراسة (Organ, 1988)، التي حدد فيها خمسة أبعاد لسلوكيات المواطنة التنظيمية والمتمثلة في: سلوك الإيثار؛ سلوك المجاملة؛ سلوك الروح الرياضية؛ سلوك روح الضمير؛ السلوك الحضاري، وسنحاول توضيح كل بعد على حدى.<sup>1</sup>

سلوك الايثار (Altruism):

أو مايسمى ب: (سلوك المساعدة، النزعة الغيرية)، وقد عرفه كل من (Smith et al., 1983) على أنه سلوك إرادي والذي بموجبه يقوم الموظف بتقديم الدعم لموظف آخر لديه مشاكل في إنجاز مهامه في ظروف غير سامحة<sup>2</sup>، ووفقا للباحثان (Batson & Laura, 1991)، فقد عرفا الإيثار على أنه حالة تحفيزية هدفها النهائي تحسين رفاهية الآخرين، وفي هذا الصدد قد تسائل العديد من الباحثين حول وجود سلوك الإيثار فعلا في المنظمات؟، وقد خضع هذا الموضوع للعديد من النقاشات في مختلف المجالات المعرفية<sup>3</sup>، إلا أن الشكوك قد تبذرت مع أبحاث (Batson & Laura, 1991)، المتعلقة بسلوك الإيثار، وقد أشار إلى ضرورة البحث فيما إذا كانت هنالك أنواع أخرى للإيثار، في حين لجوؤنا إلى الدراسات التي سبقته فنجدها ترى أن السلوكيات الاجتماعية مبنية على دوافع الأنانية إلا أنه ترك مكانا لنوع آخر من الإيثار لا يقوم على الأنانية<sup>4</sup>، كما يعرف على أنه ذلك السلوك التطوعي التلقائي الموجه نحو مساعدة أعضاء المنظمة سواء الرؤساء أو الزملاء في المهام المتعلقة بالعمل وكيفية إنجازه أو تقديم المساعدة ومد يد العون في المشكلات الشخصية لهم بالإضافة لتقديم المساعدة إلى جميع المتعاملين (شركاء، زبائن..)، كما أن هذا السلوك ليس له مقابل مادي.<sup>5</sup>

ومن نماذج سلوك الإيثار مايلي:<sup>6</sup>

- ✓ مد يد المساعدة إلى العاملين الجدد بالمنظمة؛
- ✓ مساعدة الزملاء في أعمالهم في ظروف غير عادية؛
- ✓ مشاركة الأساليب الحديثة في العمل مع الزملاء الذين لا يدركونها؛
- ✓ تقديم النصح والإرشاد للزملاء بغية التكيف مع بيئة العمل.
- ✓ تحويل العطل والإجازات الرسمية إلى زميل آخر.
- ✓ القيام بتعريف الزميل الغائب بما حدث في العمل أثناء غيابه.

<sup>1</sup> F. H. Abdul Rauf, *op.cit*, p : 10.

<sup>2</sup> Ann Smith, et al, *op.cit*, p:662.

<sup>3</sup> C. Daniel Batson and Laura L. Shaw, Evidence for Altruism: Toward a Pluralism of Prosocial Motives, *Psychological Inquiry*, Vol (2), No (2), 1991, p: 108, <https://www.jstor.org/stable/1449242>.

<sup>4</sup> C. Daniel Batson and Laura L. Shaw, *Ibid*.

<sup>5</sup> يرقى حسين، بن عودة مصطفى، دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية، *مجلة الحقوق والعلوم الانسانية- دراسات إقتصادية*، المجلد: (23)، العدد: (01)، 2011، ص: 216.

<sup>6</sup> بن عودة مصطفى، 2016، مرجع سبق ذكره. ص: 79.

## الفصل الثاني: الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية

### الضمير الحي (*Conscientiousness*):

أو مايسى ب:(صحة الضمير أو يقظة الضمير أو التفاني أو النزعة الخلقية أو الطاعة العام)، وهو عبارة عن مجموعة من السلوكيات التي تطابق متطلبات المنظمة كالحضور في الوقت المحدد إلى مكان العمل، كما يعبر أيضا عن إذا كان الموظف يتحلى بروح المسؤولية ومدى إتصافه بالتنظيم؛ كما عرفه (*organ*) على أنه التضحية في أداء المهام التي تخرج عن إطار المتطلبات الرسمية للعمل<sup>1</sup>، كما أنه يعتبر سلوك موجه نحو المنظمة وليس نحو شخص محدد، كما أنه سلوك تطوعي يتعدى الحدود الدنيا لمتطلبات العمل الرسمية.<sup>2</sup>

ويشمل الضمير الحي عادة مايلي:<sup>3</sup>

- ✓ الالتزام بمواعيد العمل.
- ✓ الإسراع في إنجاز المهام الموكلة إليه.
- ✓ عدم ترك أي يوم من العمل مطلقا.
- ✓ الحضور إلى العمل بشكل مبكر، والدقة في المواعيد.
- ✓ عدم قضاء الوقت المخصص للعمل في قضايا ومحادثات شخصية.
- ✓ زيادة مستويات الأداء عن المستوى المتوقع.
- ✓ العمل بعد الدوام لصالح المنظمة.

### سلوك المجاملة: (*Courtesy*):

أو مايسى ب: ( الكياسة أو الكرم أو اللطف)، إن سلوك المجاملة يعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها زملاؤه أو العملاء عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية وإحترام رغبات العملاء والزملاء ، كما يعكس أيضا رغبة الفرد في المبادرة بالاتصال بالآخرين قبل إتخاذ أية قرارات تؤثر على أعمالهم أو على الأقل إخبارهم مقدما بتلك القرارات.<sup>4</sup>

وتتمثل امثلة عن سلوك المجاملة فيما يلي:<sup>5</sup>

- ✓ إحترام حقوق الزملاء الآخرين وخصوصياتهم.
- ✓ حالات الإشعار المسبقة عن الأمور غير الصحيحة أو الحالات السلبية التي تضر بالآخرين.
- ✓ تقديم الإقتراحات وتمير المعلومات وتسهيل إجراءات عمل المنظمة.
- ✓ تجنب إثارة المشاكل مع الزملاء.
- ✓ تجنب إستغلال حقوق الآخرين أو التعدي عليها.

<sup>1</sup> جنات بوخمخ، مرجع سبق ذكره، ص: 93.

<sup>2</sup> بن عودة مصطفى، 2016، مرجع سبق ذكره، ص: 80.

<sup>3</sup> بريقي حسين، بن عودة مصطفى، مرجع سبق ذكره. ص: 217.

<sup>4</sup> بن عودة مصطفى، 2019، مرجع سبق ذكره، ص: 76.

<sup>5</sup> بن عودة مصطفى، 2016، مرجع سبق ذكره. ص: 82.



### سلوك الروح الرياضية (*sportsmanship*):

ويسمى أيضا ب: (روح التسامح)، ويعرف على أنه إنعكاس مدى إستعداد الفرد لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية التي تحدث في مكان العمل دون إمتعاض أو شكوى، وكذا الإمتناع عن القيام بأي ردود فعل سلبية في العمل، بالإضافة إلى التسامح والصبر وكذا التكيف مع ظروف العمل الإستثنائية والإحساس بمشكلات الآخرين<sup>1</sup>، ويعرف أيضا على أنه ذلك السلوك الإيجابي الذي ينتهجه الموظف تجاه مختلف المواقف<sup>2</sup>، وعرفها (*Organ, 1990*) على أنها الإستعداد لتحمل المضايقات في الحياة التنظيمية دون الشكوى<sup>3</sup>.

كما أن لسلوك الروح الرياضية وجهان، الروح الرياضية المتعلقة بالعمل مباشرة، والروح الرياضية المتعلقة بالمنظمة عموما، فنجد في النوع الأول، الموظف الذي لا يتمتع بالروح الرياضية هو الذي يمضي وقتا طويلا في الشكوى من العمل أو من وسائل العمل، كما يميل إلى العثور على الأخطاء في العمل الذي يقوم بيه زملاؤه، أما بالنسبة للنوع الثاني، فالموظف لا يتمتع بروح رياضية تجاه المنظمة فهذا متعلق بشكوى الأفراد عن عدة أمور في المنظمة وليس فيما يخص عملهم مباشرة<sup>4</sup>.

✓ ومن السلوكيات التي توضح الروح الرياضية نذكر منها مايلي:<sup>5</sup>

✓ عدم البحث عن الأخطاء في المنظمة أو الإيقاع بها عمدا؛

✓ العمل من دون إبداء الشكاوى والتذمر؛

✓ تحمل الظروف الصعبة في العمل وتقبلها بسرور؛

✓ التضحية بالمصالح الشخصية من أجل مصلحة المنظمة.

✓ تقبل النقد برحابة صدر، والتسامح عن الإساءة الشخصية.

### السلوك الحضاري (*Civic Virtue*):

ويسمى ب: (طوعية المشاركة أو السلوك المدني أو صدق المواطنة أو الفضيلة المدنية أو فضيلة المواطنة)، ويعني السلوك الحضاري الانغماس بالأعمال الخاصة بالمنظمة والإنتشغال بالمسائل التي لها تأثير على حياتها

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق. ص: 80.

<sup>2</sup> STEPHANIE GILBERT, HEATHER K. S. LASCHINGER, and MICHAEL LEITER, The Mediating Effect of Burnout on the Relationship between Structural Empowerment and Organizational Citizenship Behaviours, *Journal of Nursing Management*, Vol (18), No (3), 2010, p: 341, <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01074.x>.

<sup>3</sup> Podsakoff et al, 2000, *op.cit*, p : 517.

<sup>4</sup> Gary Blau, Tony Petrucci, and John McClendon, Exploring the Impact of Situational Background, Emotional, and Job Search Variables on Coping with Unemployment by Drinking versus Considering Self-Employment, *Journal of Workplace Behavioral Health*, Vol (28), No (3), 2013, p: 222, <https://doi.org/10.1080/15555240.2013.808081>.

<sup>5</sup> بن عودة مصطفى، 2016، مرجع سبق ذكره. ص: 81.

## الفصل الثاني: الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية

وتحسين صورتها وسمعتها، والمحافظة على ممتلكاتها والدفاع عنها، فالسلوك الحضاري يعكس مساهمة الأفراد في الحياة السياسية ودعم الوظيفة الإدارية للمنظمة.<sup>1</sup>

إن السلوك الحضاري من أصعب السلوكيات وهذا لأنه يتعلق بمدى قدرة الأفراد على الحفاظ على سرية وخصوصية المنظمة التي يعملون بها والحديث عنها بكل إحترام وفقا لما يحسن من صورتها رغم السلبيات التي قد تكون موجودة.<sup>2</sup>

ويتناول هذا البعد مجموعة من السلوكيات نذكر من بينها:<sup>3</sup>

✓ التعبير عن الرأي فيما يتعلق بسياسات المنظمة؛

✓ قراءة المراسلات التنظيمية والرد عليها وحضور الندوات وحلقات النقاش التي تعقدها إدارة المنظمة.

✓ التقدم بمقترحات جديدة لتطوير طرق العمل أو المساهمة في مناقشة الموضوعات والقضايا التي تواجه فرق العمل أو المنظمة.

✓ البقاء في حالة توافق وإنسجام مع القضايا الهامة المتعلقة بالمنظمة.

✓ التحدث عن المنظمة بطريقة إيجابية والدفاع عنها خصوصا امام الأطراف الخارجية؛

ومما سبق يتضح أن الأبعاد الخمسة تمثل الأساس الذي يقوم عليه مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية،

وقد تختلف تسمياتها من باحث إلى اخر وهذا راجع إلى إختلاف الترجمة، إلا أنها تبقى متشابهة في المضمون.

إلا أن هذا التقسيم الخماسي لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية لم يخلو من الانتقادات النظرية

والتطبيقية، ومن بين تلك الإنتقادات:<sup>4</sup>

أن سلوكيات الكياسة لا تعتبر سلوكيات مواطنة تنظيمية إلا في الوظائف التي يكون فيها التنسيق مع

الأخرين غير مطلوب بصفة رسمية ولا ينتج عنها مكافأة الفرد ماديا.

أن بعد الإنجاز أو مايسمى مراعاة الضمير لن تصبح سلوكيات دور إضافي إلا إذا تجاوزت الحد الأدنى من

الإلتزام الذي تحدده متطلبات الدور الأساسي.

أن الأبعاد الخمسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن أن تكون غير ملائمة لجميع أوضاع العمل.

كما نلاحظ أن بعض أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، مثل الإيثار والكياسة موجبة نحو الأفراد (OCBI)

وتهدف إلى مساعدة الزملاء في مكان العمل؛ بينما الأبعاد الأخرى، مثل الروح الرياضية والضمير الحي والسلوك

الحضاري موجبة نحو المنظمة (OCBO) وتهدف إلى زيادة فعالية المنظمة نفسها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Wulandari Dian, IMPROVING the ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) through DEVELOPING EFFECTIVE INTERPERSONAL COMMUNICATION and TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, *JHSS (JOURNAL of HUMANITIES and SOCIAL STUDIES)*, Vol (3), No (2), 2019, p: 119, <https://doi.org/10.33751/jhss.v3i2>.

<sup>2</sup> جنات بوخمخ، مرجع سبق ذكره، ص: 95.

<sup>3</sup> يرفي حسين، بن عودة مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص: 218.

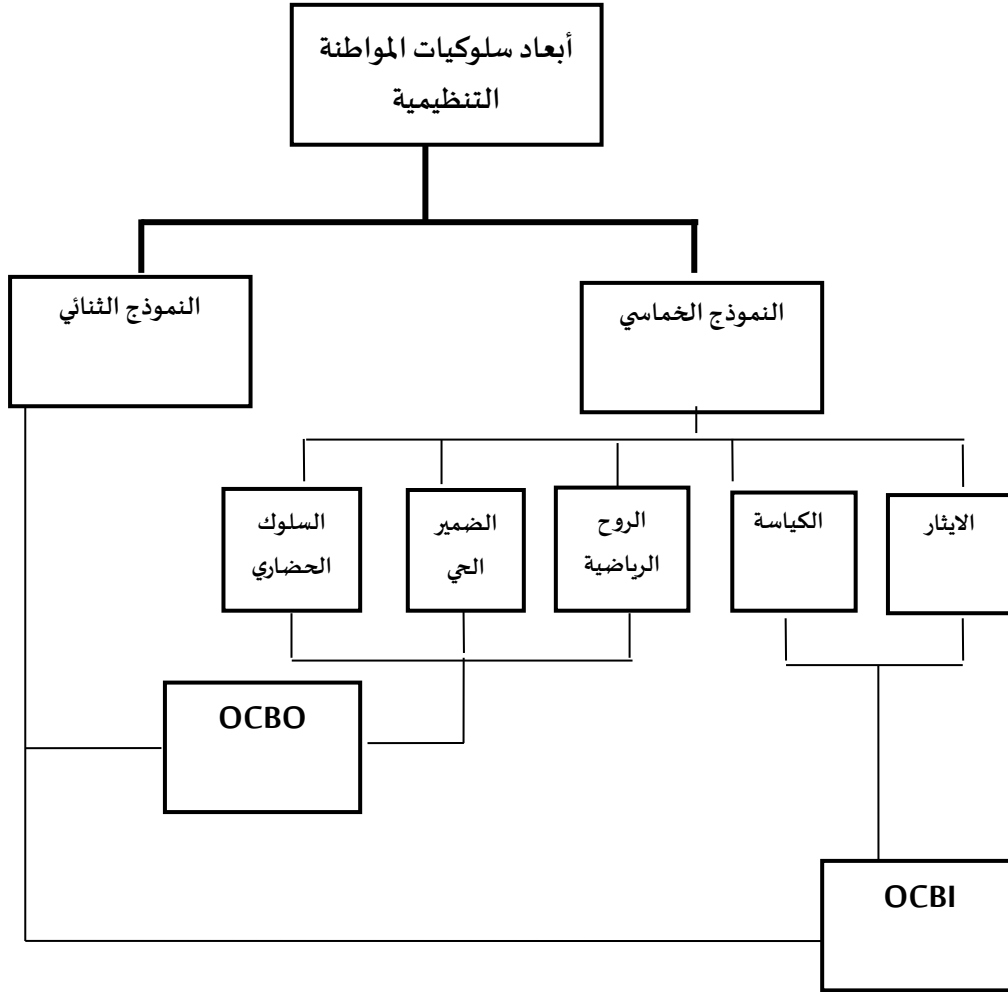
<sup>4</sup> حمياني صبرينة، مرجع سبق ذكره، ص: 112.

<sup>5</sup> جنات بوخمخ، مرجع سبق ذكره، ص: 98.

## الفصل الثاني: الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية

والشكل التالي يوضح أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية:

الشكل رقم: (2-2) أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على المرتكزات النظرية.

### المطلب الثاني: محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية

هنالك العديد من المحددات التي قدمها الباحثين في هذا الحقل المعرفي وسنركز على المحددات التي تم الإجماع عليها، والمتمثلة في: (الالتزام التنظيمي، الاستغراق الوظيفي، الدعم التنظيمي، العدالة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، الرضا الوظيفي)

#### ❖ الإلتزام التنظيمي:

نجد أن هنالك العديد من أنواع الإلتزام التنظيمي ويمكننا حصرها في الإلتزام تجاه المنظمة: الإلتزام تجاه الوظيفة؛ الإلتزام تجاه العمل، ويمكننا تعريفه على أنه تلك الحالة التي تعبر عن إتجاه الموظف نحو منظمته من خلال مشاركته في تحقيق أهداف المنظمة والرغبة في البقاء فيها.

إن موضوع الإلتزام التنظيمي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية أثار إهتمامات العديد من الباحثين وقد بدأ هذا الإهتمام بشكل فعلي منذ سنة 1990، لكن رغم هذا الإهتمام فإن توضيح المفهوم وأبعاده وعلاقته بالسلوكيات الإيجابية في المنظمة يتطلب المزيد من الدراسات.

فعندما يكون الموظف على مستوى عالي من الإلتزام تجاه منظمته فإنه سيشعر بالرغبة في الإلتزام ويكون

على مستوى عالي من الرغبة في الإمتثال والميول لإظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية.<sup>1</sup>

### ❖ الإستغراق الوظيفي:

لم تحظى بالأهمية دراسة العلاقة بين الإستغراق الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث نجد القليل من الدراسات ومع ذلك لم يتوصلوا إلى حقائق ثابتة متفق عليها من قبل الباحثين، فمن أولى الدراسات التي تطرقت إلى هذه العلاقة دراسة (Saleh & hosek, 1976)، ووفقا لهما فالإستغراق الوظيفي يعبر عن الحالة الذهنية الإيجابية المرضية والمتعلقة بالعمل تتميز بالحيوية والتفاني والانغماس<sup>2</sup>، في حين أكد كل من (Brown & Motowido, 1996) على العلاقة المباشرة والقوية بين الإستغراق الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث إذا إعتبر الموظف النشاط المهني الذي يقوم به بعد محوري في حياته، فهذا يكون كافيا لتحفيزه على تبني سلوكيات تطوعية<sup>3</sup>.

وإعتامادا على ماتمت الإشارة اليه فإن ماقدمه كل من (Brown & Motowido, 1996)، في الموضوع تبقى الأكثر أهمية رغم أنها لا تتضمن أي دراسة تطبيقية توضح صراحة طبيعة العلاقة بين الإستغراق الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية<sup>4</sup>، كما تم تداركه في دراسة كل من (Dieffendorff et al, 2002)، ودراسة (Paillé, 2006)، حيث أكد نتائج الدراستين وجود علاقة إيجابية بين الإستغراق الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، ففي الدراسة الأولى تم الكشف عن وجود علاقة إيجابية بين الإستغراق من جهة والإيثار والسلوك الحضاري وروح العمل الجماعي من جهة أخرى، أما الدراسة الثانية فأكدت على العلاقة الإيجابية بين الإستغراق الوظيفي من جهة والسلوك الحضاري والمساعدة البيئية وروح الفريق وسلوك المواطنة التنظيمية من جهة ثانية، إلا أن الدراسة أشارت إلى أن العلاقة معدومة بين الإستغراق وسلوك الإيثار.<sup>5</sup>

### ❖ الدعم التنظيمي:

يعد الباحث (إيزنبرغ)، أول من أشار إلى أهمية الدعم التنظيمي كمحدد لسلوكيات المواطنة التنظيمية، إذ يقوم الدعم التنظيمي على فكرة أنه عندما يهتم الرؤساء بدعم مرؤوسهم في العمل فإن هؤلاء سيصبحون بدورهم

<sup>1</sup> A. P. Ramshida and K. Manikandan, Organizational Commitment as a Mediator of Counterproductive Work Behavior and Organizational Culture, *International Journal of Social Sciences & Interdisciplinary Research*, Vol (2), No (1), 2013, p:60.

<sup>2</sup> جنات بوخمخ، مرجع سبق ذكره، ص: 106.

<sup>3</sup> Pascal Paillé, Les Comportements de Citoyenneté Organisationnelle : Une Étude Empirique Sur Les Relations Avec l'Engagement Affectif, La Satisfaction Au Travail et l'Implication Au Travail, *Le Travail Humain*, Vol (71), No (1), 2008, p : 12, <https://doi.org/10.3917/th.711.0022>.

<sup>4</sup> Steven P. Brown, A Meta-Analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement., *Psychological Bulletin*, Vol (120), No (2), 1996, p: 243, <https://doi.org/10.1037/0033-2909.120.2.235>.

<sup>5</sup> جنات بوخمخ، مرجع سبق ذكره، ص: 107.

## الفصل الثاني: الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية

معنيين بدعم منظمته، وفقاً لـ (إيزنبرغ)، من الصعب جداً التقييم بصورة دقيقة المصادر السيكولوجية والتنظيمية لدعم الإجراء للمنظمة التي يعملون بها.<sup>1</sup>

كما يعتبر الدعم التنظيمي مسألة إدراكية وعليه يمكن تعريفه على أنه إدراك الأجير للكيفية التي تثنى بها المنظمة مساهماته وتنشغل برفاهيته، فالدعم التنظيمي المدرك يصف الكيفية التي يقدر بها الأجير مدى أخذ المنظمة في الحسبان الجهود التي يبذلها ومدى مساهمتها في رفاهيته المهنية من خلال قرارات وسياسات إدارة الموارد البشرية، وقد خضع هذا المفهوم إلى العديد من الدراسات التي أوضحت أن مستوى الدعم التنظيمي المدرك من طرف الأجراء يمكن أن يكون له تأثير على النتائج في مجال العمل في العديد من المنظمات.<sup>2</sup>

كما أن النتائج التي تترتب عن الدعم التنظيمي تترجم في العديد من المظاهر كإلتزام التنظيمي، الأداء، الإبداع، الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

### ❖ القيادة الإدارية:

في كل من النماذج الحديثة والكلاسيكية للقيادة الفعالة، فإن الإرتباط بين القيادة وإستعداد الأفراد لعرض السلوك الإيجابي أو السلوك الإضائي أمر بديهي إلى حد كبير، كما يتم تحديد القيادة الفعالة على أنها نتائج تعكس المواطنة الأساسية بين الأفراد، ويتم الكشف عن القيادة عندما يفعل الأتباع أكثر مما يفعلون بخلاف ذلك، أو أكثر مما تتطلبه وظيفة معينة، كما يحاول القادة المقنعون معرفة كيفية نقل أتباعهم إلى ما وراء "منطقة اللامبالاة"<sup>3</sup>

تم فحص تأثيرات القيادة على متغيرات *OCB* في العديد من الدراسات، ففي دراسة (Podskooff et al, 1993)، تبين أن سلوكيات المواطنة التنظيمية للتابعين تؤثر على وجدان المديرين عند تقييمهم للعاملين أكثر من إعتمادهم على الإنتاجية الفعلية للعاملين<sup>4</sup>؛ أما دراسة (Ferris et al, 1994)، تبين منها أن العاملين الذين يتمتعون بسلوكيات المواطنة التنظيمية تم تقييمهم من جانب المدراء على أنهم الأفضل في الأداء والإلتزام التنظيمي.<sup>5</sup>

إن التابعين يبادلون سلوكيات القيادة الداعمة بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، والإمتناع عن هذه السلوكيات عندما يكون المديرين أقل دعماً فالعاملين يتجاوبون جيداً بالمشاركة في سلوكيات المواطنة التنظيمية عندما يبرئ لهم المديرين الوقت لقياس أو توظيف معارفهم، ونفس الشيء بالنسبة للمديرين الذين يظهرون الولاء والإحترام المهني لمرؤوسهم، فمن المحتمل أن ينتزعو مستويات أعلى من سلوكيات المواطنة التنظيمية، وعلى العكس

<sup>1</sup> بوتاعة سليمة، بوخمخ جنات، الدعم التنظيمي كمدخل لإدارة التغيير في المنظمة، مجلة القيس للدراسات النفسية والإجتماعية، المجلد: (01)، العدد: (04)، 2019، ص: 201.

<sup>2</sup> جنات بوخمخ، مرجع سبق ذكره. ص: 101.

<sup>3</sup> Debra W. Stewart, Barnard as a Framework for Authority and Control, *Public Productivity Review, Vol (12)*, No (4), 1989: 413, <https://doi.org/10.2307/3380155>.

<sup>4</sup> بن عودة مصطفى، 2016، مرجع سبق ذكره، ص: 161.

<sup>5</sup> يرقى حسين، بن عودة مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص: 222.

من ذلك فإن العاملين الذين يشعرون ببعيد المديرين عنهم أو أنهم غير مكترثين بهم فمن المحتمل أن لا يشارك هؤلاء في سلوكيات المواطنة التنظيمية.<sup>1</sup>

### ❖ العدالة التنظيمية:

إزداد البحث حول العدالة التنظيمية بشكل كبير في العقود الخمسة الماضية منذ العمل الأساسي ل (Adams, 1965) الذي لفتت نظريته المتعلقة بالإنصاف الإنتباه إلى أهمية الإنصاف في المنظمات<sup>2</sup>، وتعرف العدالة التنظيمية على أنها درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين<sup>3</sup>، كما تشمل العدالة التنظيمية على عدة أنواع والمتمثلة في: العدالة التوزيعية (توزيع الموارد والفوائد)، والعدالة الإجرائية (عمليات وإجراءات التوزيع)، والعدالة التفاعلية (العلاقات الشخصية)<sup>4</sup>.

من خلال الدراسات السابقة تبين أن هناك علاقات إيجابية بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية<sup>5</sup>، وتم توضيح هذه العلاقة وفقاً لمنظور التبادل الاجتماعي، إذ عندما يعتقد العاملين بأنهم يتلقون معاملة عادلة من منظماتهم، فإن لديهم الدافعية للتعامل بالمثل عن طريق المساهمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية<sup>6</sup>. وهكذا فإن الدرجة التي يظهر فيها العاملين مستويات عالية من سلوكيات المواطنة التنظيمية تكون حصيلة إعتقاداتهم أن المنظمة تتميز بمستويات عالية من العدالة في توزيع الموارد وإجراءات العمل والتفاعل الاجتماعي<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> حمياني صيرينة، مرجع سبق ذكره، ص: 205.

<sup>2</sup> Wasantha Bandara, Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviour: A Review on Conceptual and Practice Perspective, *International Journal of Economics and Management Studies*, Vol (6), No (7), 2019, p: 44, <https://doi.org/10.14445/23939125/ijems-v6i7p106>.

<sup>3</sup> Rick.w,Griffin, Gregory, Moorhead, **organizational behavior :Managing people and organization**, Sixth edition, USA, 2001, p232.

<sup>4</sup> Misako Shimamura et al., The Relationship among Factors of Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction, and Ease of Work among Japanese Nurses., *Applied Nursing Research*, Vol (61), No (5), 2021, p: 151, <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2021.151479>.

<sup>5</sup> Azizollah Arbabisarjou, Reza Hajipour, and Mahdi Sadeghian, The Correlation between Justice and Organizational Citizenship Behavior and Organizational Identity among Nurses, *Global Journal of Health Science*, Vol (6), No (6), 2014, p: 258, <https://doi.org/10.5539/gjhs.v6n6p252>.

<sup>6</sup> Oren Lior et al., Relations between OCBs, Organizational Justice, Work Motivation and Self-Efficacy, *Amfiteatru Economic*, Vol (15), No (34), 2013, p: 507.

<sup>7</sup> Bolino Mark, Turnley William, **op.cit**, p: 63.

### ❖ خصائص الوظيفة:

تتمثل خصائص الوظيفة في مايلي: طبيعة العمل؛ مشاعر الرضا التي تتحقق بسبب العمل (الفوائد المعنوية)؛ الراتب مقابل العمل (الفوائد المادية)، كما أن هذه الخصائص ترتبط بشكل مباشر مع أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية والمتمثلة في: الإيثار؛ المجاملة؛ السلوك الحضاري؛ الروح الرياضية؛ الضمير الحي.<sup>1</sup> وعند تحليلنا للدراسات السابقة وجدنا أن دراسة (Dennis et al, 2006)، وضحت أن العوائد على العمل التي يتلقاها الأفراد لها أثر مباشر وغير مباشر على أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما أكدت نتائج الدراسة على أن العمل ذو الطبيعة غير الروتينية يولد شعور بروح المسؤولية وهذا ما يترتب عليه القيام بسلوكيات تطوعية لفائدة المنظمة.<sup>2</sup>

### ❖ الثقافة التنظيمية:

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها " منظومة مشتركة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات والسلوكيات التي تكونت داخل المؤسسة وإستقرت على مدار مدة طويلة من الزمن والمستمدة جذورها من الثقافة الاجتماعية ورسالة ورؤية وأهداف المؤسسة والتي طورها أفراد المؤسسة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال التكيف الخارجي وتحقيق أهداف العاملين عن طريق التكامل الداخلي، والتي تنتقل إلى أفراد المؤسسة من خلال القصص والطقوس والأساطير والأبطال والرموز فضلا عن كونها لغة موحدة وفلسفة وإيديولوجيا تشكل سياسات المؤسسة تجاه مختلف الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة، والتي يمكن أن تظهر في مختلف الترتيبات المادية وكذا في سلوكيات العاملين، كما أنها تمثل إطارا رقابيا على كل ما هو مقبول أو مرفوض داخل المؤسسة وبالرغم من إستقرار هذه المنظومة إلا أنها تتسم بالتجديد والتطوير من خلال عوامل التعلم والتغيير الداخلي إلى جانب التغيير في الثقافة العامة للبيئة المحيطة والمجتمع ككل.<sup>3</sup>

تلعب الثقافة دورًا مهمًا في تشكيل البيئة الاجتماعية والنفسية التي نجد فيها **OCB**، كما أنه سيكون فهم **OCB** غير مكتمل دون مراعاة السياق الذي يجده الأفراد في المنظمة، لذلك هناك العديد من الدراسات التي دفعت دراسة **OCB** من خلال النظر إليها من منظور ثقافي، في حين خلص كل (Paine & Organ, 2000) إلى أن "التحدي لا يكمن في مناقشة ما إذا كانت **OCB** موجودة في جميع أنحاء العالم ولكن في فهم وتعريف ما يشكل **OCB** في مختلف الثقافات والبلدان"<sup>4</sup>، كما تبين من دراسة (بن عودة مصطفى، 2016)، على أنه توجد علاقة إرتباط موجبة بين أبعاد الثقافة التنظيمية ومحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> بوخمخ جنات، مرجع سبق ذكره، ص: 103.

<sup>2</sup> F H Abdul Rauf, op.cit, p: 81.

<sup>3</sup> بن عودة مصطفى، تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد (5)، العدد (1)، 2019، ص: 93.

<sup>4</sup> Julie Beth Paine and Dennis W Organ, The Cultural Matrix of Organizational Citizenship Behavior, *Human Resource Management Review*, Vol (10), No (1), 2000, p: 48, [https://doi.org/10.1016/s1053-4822\(99\)00038-8](https://doi.org/10.1016/s1053-4822(99)00038-8).

<sup>5</sup> بن عودة مصطفى، 2016، مرجع سبق ذكره، ص: 354.

## الفصل الثاني: الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية

ومن هنا يمكننا القول أنه كل ما نجد الثقافة التي تشجع الأفراد على العمل الجماعي والسلوكيات التطوعية فهذا يولد لديهم الرغبة على تبني وإظهار سلوكيات المواطنة في العمل، في حين نجد الثقافة التي تحرص على القيام بالمهام المطلوبة وتطبيق الرسمىات فيترتب عنها إنعدام مستوى سلوكيات المواطنة في المنظمة، ومن هنا يمكننا القول أن مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية يتأثر بنمط الثقافة التي تتبعها المنظمة.<sup>1</sup>

### ❖ الرضا الوظيفي:

يشير الرضا الوظيفي إلى الرغبات أو المشاعر الإيجابية التي يشعر بها الأفراد تجاه عملهم، والمشاعر العاطفية التي تكون مفيدة وإيجابية للشخص بعد أداء المهمة، في حين يؤدي عدم الرضا الوظيفي إلى إنخفاض معنويات الموظفين وله تأثير سلبي على أداء المنظمة.<sup>2</sup>

ويعتبر الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يشمل القدرات الفردية والمواقف والمعتقدات وأنظمة القيم؛ ولتحقيق الرضا الوظيفي من المهم أن يتمتع الموظفون بخصائص المشاعر والمواقف الإيجابية والإلتزام والمسؤولية.<sup>3</sup> كما أنه أجريت العديد من الدراسات للكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وخلصت معظمها بنتيجة مفادها أن هنالك علاقة إيجابية معنوية بين هذين المتغيرين، إذ أن تفسير العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية يعود إلى أن الموظف الراضي عن عمله أو عن ما يحصل عليه من مردود سواء ماديا أو معنويا ينخرط في ممارسة بعض السلوكيات التطوعية كمساعدة الزملاء أو المحافظة على ممتلكات المنظمة التي يعمل بها دون أن يتوقع الحصول على أية حوافز إضافية بسبب هذه الممارسات، كما أن العمال الذين يشعرون بالرضا يميلون لإتخاذ سلوكيات إيجابية تجاه المنظمة التي يعملون بها، وذلك ردا للجميل لقاء ماتقوم به هذه المنظمة من ممارسات إدارية إيجابية تجاههم.<sup>4</sup>

### ❖ عمر العامل:

بينت بعض الدراسات أن لعمر العامل تأثير واضح على سلوكيات المواطنة التنظيمية، فقد بينت دراسة (Wanger & Rush, 2002)، أن عمر العامل يمكن أن يؤثر على سلوكيات المواطنة التنظيمية، فقد إتضح أن العاملين الأصغر سنا يظهرون هذا النوع من السلوكيات لأسباب تختلف عن تلك التي تجعل كبار السن يمارسونها، فالعامل حسب عمره يحدد نظرتة للعمل، وبالتالي نجد أن كبار السن يتمتعون بحاجات أقل للانجاز وتحقيق الذات ، وبحاجات أكبر للالتزام الاجتماعي والعلاقات الإنسانية من صغار السن نسبيا، الامر الذي يؤثر على توجهاتهم نحو أنفسهم والآخرين.

<sup>1</sup> حمزة معمرى ، منصور بن زاهي، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية، مجلد (6)، عدد (1)، 2014، ص: 50.

<sup>2</sup> Rahil Kazemi Talachi, Mohammad Bagher Gorji, and Ali Bin Boerhannoeddin, An Investigation of the Role of Job Satisfaction in Employees' Organizational Citizenship Behavior, *Collegium Antropologicum*, Vol (38), No (2), 2014, p: 430, <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25144970>.

<sup>3</sup> Ravari et al., *Op.cit*, p : 99.

<sup>4</sup> بن عودة مصطفى، 2016، مرجع سبق ذكره، ص: 155.



## الفصل الثاني: الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية

ففي الوقت الذي يهتم صغار السن بموضوع العدالة والعمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد وما يحصلون عليه من مردود نجد كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي يتم بناؤها عبر الزمن.<sup>1</sup>

ومن هنا يمكننا القول أن العوامل المؤدية إلى تبني الأفراد العاملين سلوكيات المواطنة التنظيمية تختلف باختلاف أعمارهم.

### المطلب الثالث: بناء سلوكيات المواطنة التنظيمية

قبل ما تقوم المنظمات ببناء وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لديها يجب عليها أولاً معرفة العوامل المؤثرة والمعوقات التي تعيق من تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهذا ما نراه قبل ما يزيد عن الثلاثين سنة حيث حاول العديد من الباحثين في مجال الفكر الإداري تقديم تفسيرات حول هذه العوامل ولم يتوصلوا حول إجماع واحد وهذا راجع لتعدد العوامل واختلافها، وعليه وإعتقاداً على الأدبيات المتوفرة والدراسات السابقة سنحاول الإلمام بمختلف العوامل المسببة لهذه السلوكيات وتحليل الأثار المترتبة عن تبني هذه السلوكيات.

### أولاً: معوقات سلوكيات المواطنة التنظيمية

تتأثر سلوكيات المواطنة التنظيمية بمجموعة من المعوقات وسنحاول تلخيصها فيما يأتي:<sup>2</sup>

#### ❖ ضعف الإحساس بالمسؤولية:

إن إحساس الفرد بالمسؤولية يبين قابلية الفرد على الإستجابة للقيام ببعض أنماط السلوك التطوعية التي تعود بالنفع على المنظمة والمجتمع من خلال إحداث تحسينات في الأعمال التي يقوم بها أو المشاركة في حل المشاكل المرتبطة بأعماله، كما يجب الإشارة إلى أن ضعف الإحساس بالمسؤولية من جانب الفرد تجاه منظمته سوف ينعكس سلباً على القيام بالأعمال والأنشطة التطوعية والتي لا تدخل ضمن متطلبات وظيفته وغير مفروضة عليه، ومن هنا يمكننا القول أن الأفراد الذين لديهم إحساس ضعيف بالمسؤولية لا ننتظر منهم سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث تكون لديهم معدومة.

#### ❖ عدم توحيد وتوافق الفرد مع المنظمة:

حيث يعتر توحيد الفرد مع المنظمة عن درجة الانسجام بين مهارات الفرد وحاجاته وقيمه وصفاته الشخصية وبين متطلبات العمل وهذا ما يعزز من ممارسة الفرد سلوكيات مواطنة التنظيمية، وكلما إنخفضت درجة التوحيد والتوافق بين الفرد ومنظمته يؤدي إلى عدم الانسجام بين مهارات الأفراد وحاجاتهم وقيمتهم وصفاتهم الشخصية مما يؤدي إلى ضعف إتجاه الأفراد إلى التصرف بطريقة تلقائية تخدم أهداف المنظمة دون إنتظار أي عوائد أو فائدة نتيجة هذه الممارسات، ومن ثم ينتج عن ذلك إنعدام ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية نتيجة عدم توافق وتوحيد الفرد مع منظمته.

<sup>1</sup> هارون سميرة، فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي بالمنظمة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI)، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة بومرداس، الجزائر، 2013، ص: 34.

<sup>2</sup> حمياني صديرة، مرجع سبق ذكره. ص: 136-137.

## الفصل الثاني: الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية

### ❖ ضعف الدعم التنظيمي المدرك من جانب العاملين:

إن معرفة الفرد بأنه ينال إهتمام منظمته بتلبية مختلف حاجياته ومتطلباته وتقدير الإسهامات التي يقدمها لهما سوف يشعره بضرورة الإلتزام تجاهها وهذا كنوع من العرفان بالجميل وذلك من خلال القيام بالإسهامات التطوعية التي تعود بالنفع على المنظمة، وبالتالي عندما يضعف الدعم التنظيمي سينعكس سلبا على المنظمة بضعف الإلتزام وإغفال السلوكيات التطوعية وهذا ما يؤدي في الأخير إلى إنعدام سلوكيات المواطنة التنظيمية.

### ❖ صراع الدور:

ينشأ صراع الدور عندما تتشابك توقعات الأفراد مع بعضها البعض أو مع قيمهم ومعتقداتهم الشخصية، ويؤثر صراع على الجانب المعنوي للأفراد ويسبب المشاكل النفسية والضغط الوظيفية والمشاكل النفسية وهذا ما يؤثر على ضعف الاتجاه الى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، إن لم يكن إنعدام ظهورها في الأصل.

### ❖ ضغوط الدور:

هو المدى الذي يكون فيه الفرد غير متأكد بشأن ما هو متوقع منه، حيث تتزايد ضغوط الدور عندما تتعارض توقعات الفرد مع بعضها البعض أو مع قيمه الشخصية وهنا ينشأ ما يسمى بصراع الدور حيث يؤثر صراع الدور معنويا على العاملين منها الضغوط الوظيفية والإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والمشاكل النفسية وهو ما يؤثر على ضعف الإتجاه إلى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية إن لم يكن إنعدام ظهور هذه السلوكيات في الأصل.

### ❖ غموض الدور:

ينشأ غموض الدور لدى الأفراد من خلال عدم تأكدهم من إختصاصاتهم وعدم معرفتهم بما يجب أن يؤديه، كذلك إفتقارهم إلى معرفة أهداف العمل بوضوح والمعلومات التي يحتاجونها في أداء دورهم في المنظمة، فيؤثر هذا سلبيا على ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

كما أن عدم مشاركة الموظفين في المنظمات الإدارية بسلوكيات الدور الإضافي يعود إلى مجموعة من المعوقات:<sup>1</sup>

- عجز ثقافة وقيم المنظمة عن التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الاضافية الايجابية مما ينعكس سلبيا على تميز أدائهم.
- عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم تجاه وظائفهم، مما يقف عائقا أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة.
- إفتقار معظم المنظمات الادارية إلى تحقيق العدالة التنظيمية، التي إن وجدت فإنها تشكل حافزا قويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة، فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الايجابية نحو المنظمة.

<sup>1</sup> حمياني صبرينة، مرجع سبق ذكره، ص: 137.

## الفصل الثاني: الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية

• فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء الذي يؤدي إلى اللامبالاة والإغتراب، وعدم الرضا وقلّة الدافعية للعمل.

• العوامل الاجتماعية والاقتصادية، وهياكل الأجور والمرتبات، والعوامل الادارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الادارية والوظيفي.

ثانياً: سبل تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية:

يتفق اغلب الباحثين على أن هناك طريقتين رئيسيتين تستطيع المنظمة من خلالها تشجيع سلوكيات المواطنة التنظيمية وهي: الممارسات الرسمية لإدارة الموارد البشرية؛ النظم والإجراءات والاتصالات غير الرسمية.

**1- الممارسات الرسمية لإدارة الموارد البشرية :**

تعد الموارد البشرية اليوم أهم موارد في أي منظمة، ويعتبر قسم الموارد البشرية قسم حيوي في الهيكل التنظيمي الذي يعمل على تحقيق الأداء المثالي والصورة الحقيقية للمواطنة من خلال مجموعة من الممارسات الرسمية نذكر منها:<sup>1</sup>

أ. الاستقطاب والاختيار: إن تحديد الأشخاص المناسبين وإختيارهم لمهام المنظمة يجعلهم أكثر إستعداداً لتقبل المواطنة .

ب. التدريب والتطوير: عملية التدريب للأشخاص المناسبين الذين جرى إختيارهم مفيد في إنتزاع سلوكيات المواطنة التنظيمية منهم، من خلال مراجع التدريب والعلاقات الجيدة والإعتماد على عمل الفريق.

ج- تقييم الأداء والتعويضات والعوائد الإضافية : إن المنظمات قد تسهل أيضاً تطوير المواطنة إلى المدى الذي تعترف فيه مباشرة أو تكافئ مثل هذه السلوكيات، وإن العاملين من المحتمل أن يمارسوها والتي يتصورونها مجدية للمكافآت، إذ أن نظم المكافآت التي تعترف وبصورة مباشرة بالمواطنة الصالحة، فأنها ستوضح للعاملين بأن المنظمة تقيم حقاً مثل هذه السلوكيات. فمثلاً شركة (Asda) وهي شركة بريطانية تابعة لشركة (Wal Mart) تمنح المكافآت للعاملين الذين يساعدون الآخرين بطرق تتجاوز نطاق أو حدود واجباتهم الرسمية. وفي شركة (Plante & Moran) المحاسبية تمنح المكافآت سنوياً إلى العاملين الذين يمثلون قدوة لروح عمل الفريق وسلوك نكران الذات. وبصورة عامة فأن البحث حول تقييم الأداء يشير إلى ان النظم التي تؤكد على السلوكيات المتميزة أكثر من الميول الشخصية العامة تكون أكثر دقة.

**2-النظم والإجراءات والاتصالات غير الرسمية:**

النظم والإجراءات والاتصالات غير الرسمية تشجع المواطنة التنظيمية وأي صورة للأعمال أو لأداء المنظمة في هذا المجال فإنه يحمل فلسفة الإدارة العليا، وإن تأدية العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال

<sup>1</sup> Mark C. Bolino, William H. Turnley, and Todd Averett, Going the Extra Mile: Cultivating and Managing Employee Citizenship Behavior [and Executive Commentary], *The Academy of Management Executive*, Vol (17), No (3), 2003, p: 64–65, <https://www.jstor.org/stable/4165983>.

## الفصل الثاني: الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية

إجراءات المنظمة وفلسفتها في هذا الإتجاه فإنه سيحقق مستويات عالية من الأداء لمواجهة التحديات، ويمكن توضيحها بالتفصيل وكالاتي:<sup>1</sup>

✓ تطوير ثقافة المنظمة التي تؤكد على تجاوز الواجبات الرسمية بالنسبة للزبائن والزلاء او المنظمة ذاتها: إن ثقافة المنظمة تصف القواعد السلوكية والمعتقدات والقيم للمنظمة. وقد حصلت منظمات معينة على سمعة امتلاكها ثقافة تقيم سلوكيات المواطنة. وهكذا إلى المدى الذي تستطيع فيه المنظمات تعزيز الثقافة التي تؤكد على تخطي حدود الواجبات الرسمية للمنظمة فأن الزبائن أو العاملين الآخرين من المحتمل ان يطوروا قوة عمل تتألف من مواطنين صالحين.

✓ وضع العاملون الجدد متى ما كان ممكنا في وحدات أو جماعات عمل تتميز بمستويات عالية من سلوك المواطنة التنظيمية: من أجل تطوير المواطنة في المنظمة، فأن العاملين الجدد ينبغي أن يتعلموا منذ البداية بأن المواطنة تعد جزءاً مهماً من هوية المنظمة.

✓ التذكير دائماً بأن المديرين الذين يتوقعون من مرؤوسهم تجاوز نداء الواجب يجب أن يكونوا مثالا في تطبيق سلوك المواطنة: إن السلوكيات التي يشارك فيها المديرون والقادة في المنظمة تساعد في طرح الأنموذج القدوة للمرؤوسين. وان المديرين الذين يتوقعون من مرؤوسهم تجاوز حدود الواجبات ينبغي أن يكونوا أنفسهم نموذج يقتدى به. فمثلاً المدير التنفيذي في شركة (Jet Blue) ديفيد نيلمان يقوم غالباً بتحميل الحقائب أو تقديم الخدمات للزبائن بنفسه ليكون مثلاً يقتدى به من قبل الآخرين. وكنتيجة لذلك فأن الطيارين في هذه الشركة غالباً يتولون تنظيف الطائرات أو مساعدة زملائهم أو زبائنهم بطرق أخرى في الفترات ما بين الرحلات.

✓ المنظمات التي تريد الولاء والتضحية من العاملين ينبغي أن تتصرف بصورة تجعلهم يندفعون لذلك: إذا أرادت المنظمات من عاملها الولاء والتضحية، فعليها أن تتصرف بطرق تجعلهم جديرون بمثل هذه الإسهامات. وأن مثل هذا التفكير ينعكس في المفهوم الذي يطلق عليه (العلاقة التعاقدية) القائمة على الالتزام المتبادل بين العامل ورب العمل لتحقيق المصلحة المشتركة لكلا الطرفين، كما أن مثل هذه العلاقات لا تستند فقط على فكرة التبادل الاجتماعي العادل (أي التعامل بالمثل)، لأن العلاقات التعاقدية يكون لها مكونات معيارية وأخلاقية أيضا (والتي تحدد القيم المتوقعة لتوجيه سلوكيات الطرفين). والحقيقة فأن طرفي العقد أو الاتفاق (رب العمل والعاملين) يشتركان في ميثاق قائم على القيم المشتركة. ولكي يكون هذا الميثاق مفيداً، فينبغي على كل طرف أن يكون راغباً في التضحية بمصالحه الخاصة لحماية مصالح الطرف الآخر، وتعزيز الأهداف المشتركة لكلا الطرفين. كما يمكن تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من قبل المنظمة من خلال مجموعة من العوامل وهي:<sup>2</sup>

❖ العوامل الشخصية الايجابية: وتشمل القناعة بالعمل والتعهد الفعال والثقة بالآخرين.

<sup>1</sup> راجع في ذلك:

- Ibid, p: 65.

- ناظم جواد عبد سليمان الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص: 82.

<sup>2</sup> حمياني صيرينة، مرجع سبق ذكره، ص: 138-139.

## الفصل الثاني: الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية

- **القناعة بالعمل:** والتي تعد من السمات الإيجابية للوظيفة تعزز من سلوكيات المواطنة التنظيمية وتساهم في النظام التعاوني، حيث أن القناعة بأداء المهام تعكس فهم الموظفين للمعلومات المعرفية في ذاكرتهم وتؤثر على عملية تعريفهم لأعمالهم وتجعلهم يعبرون عن الدور الإضافي بأنه ضمن الدور.
- **التعهد الفعال:** الذي يمثل درجة من إلتصاق الموظف بالمنظمة، ويعني ذلك الموظف يعي ويفهم وظيفته بأنها قائمة على التبادل النسبي بحيث كلما إرتفع مستوى التعهد الذي يمر به الموظف كان أقدر على تعريف مسؤوليات عمله وأدواره الإضافية وإنها تقع ضمن الدور، وبالتالي تزداد سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- **الثقة بالأخرين:** فبعض الأفراد لا يثقون بالأفراد الأخرين، مما ينتج عنه سلوكيات إعتيادية والعكس تماما عندما يثق الأفراد بغيرهم يؤدي ذلك إلى القيام بسلوكيات دور إضافية متميزة.
- ❖ **العوامل الموقفية المدركة:** وتشمل قيم العمل وخصائص العمل على النحو التالي:
- **قيم العمل:** إن وجود قيم مشتركة تتضمن تضحية إجتماعية وتدل على منفعة مشتركة لكل من الموظفين والمنظمة تؤدي إلى علاقات ذات أثر إيجابي فعندما يشعر الموظف أن قيم المنظمة تتضمن إحترام الموظفين وإحترام حاجاتهم فإنه سيلتصق بها ويعمل على الإشتراك في مسؤوليات تؤدي إلى تحسين الاداء، وهذه المسؤوليات تتضمن سلوكيات الدور الإضافي التي تنعكس بصورة إيجابية على الإرتقاء بمستوى الأداء والتميز فيه.
- **خصائص العمل:** فإذا كانت طبيعة العمل توفر تغذية راجعة مستمرة في حالة تكملة العمل، فإن ذلك يجعل الموظفين يراقبون سلوكهم ويحصلون على ضبط شخصي لأنفسهم، ويتضمن ذلك إعتقاد الفرد بأنه يستطيع التأثير وإحداث التغيير في الإتجاه المطلوب، فخصائص العمل المحفزة كالعامل ذي المعنى والإستقلالية والتغذية الراجعة سوف يزيد من الدافعية الداخلية ويزيد من قيام الموظف بسلوكيات الدور الإضافي.
- ❖ **عوامل المركز الوظيفي:** وتشمل تولي المنصب في المنظمة، ومستوى العمل الهرمي، فالموظفين الذين أمضوا خدمة طويلة من العمل في المنظمة تصبح لديهم علاقات ضمنية وروابط قوية مع المنظمة ويصبح لديهم أيضا قناعات في أدائهم لعمليهم، مما يولد فيهم مشاعر إيجابية تنعكس بسلوكيات دور إضافي نحو منظمته، كما أن تولي المناصب العالية تزيد من الحافزية ومن إمكانية العمل بشكل فعال في المنظمات، حيث يكون لهم وجود أكبر من أولئك في الفئات الأدنى فضلا عن وجود حرية أكبر لهم فيما يتعلق بسلوكياتهم التي من ضمنها تقديم سلوكيات الدور الإضافي.

### خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل إستعراض الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وهذا من خلال التطرق لنشأة ومفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية وأهم خصائصها وأهميتها بالنسبة لمنظمات الأعمال، كما تطرقنا إلى طرق ومؤشرات قياسها وكذلك سبل بنائها في منظمات الأعمال.

وقد توصلنا من خلال سردنا للمفاهيم المتعلقة بسلوكيات المواطنة التنظيمية إلى مفهوم شامل ينص على أنها تلك السلوكيات التطوعية الغير امدرجة في الترتيب الوظيفي، التي يمارسها الفرد العامل في المنظمة من خلال التضحية بجهده ووقته وماله بغية تحقيق النجاح لمنظمته دون توقعه لأي مقابل سواء كان ماديا أو معنويا.

كما توصلنا بعد تجميعنا للدراسات السابقة أن جملها تعتمد على الأبعاد التي أشار إليها (*Organ*)، تتمثل في: الإيثار؛ الكياسة؛ الضمير الحي؛ الروح الرياضية؛ السلوك الحضاري، كما قامو بتقسيم هذه الأبعاد إلى مجموعتين: (*OCBI* , *OCBO*)، حيث تضم المجموعة الأولى الموجهة للمنظمة (*OCBO*) السلوك الحضاري؛ سلوك الضمير الحي؛ سلوك الروح الرياضية. أما المجموعة الثانية الموجهة للأفراد (*OCBI*) تضم كل من سلوك المجاملة وسلوك الإيثار؛ كما تطرقنا إلى أهم محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تم تناولها في أغلب الدراسات والمتمثلة في: الإلتزام التنظيمي، الإستغراق الوظيفي، الدعم التنظيمي، القيادة الإدارية، العدالة التنظيمية، خصائص الوظيفة، الثقافة التنظيمية، الرضا الوظيفي،

كما تطرقنا إلى بناء سلوكيات المواطنة التنظيمية وهذا من خلال معرفة العوامل المسببة لها والمتمثلة في:

العوامل الشخصية والعوامل التنظيمية، وتحديد سبل تعزيزها في منظمات



## الفصل الثالث

طبيعة الدراسة الميدانية

تمهيد:

حاولنا فيما سبق عرضه الإحاطة بالجانب النظري لموضوع الدراسة، حيث تطرقنا في الفصلين السابقين لموضوعي الصحة التنظيمية وسلوكيات المواطنين التنظيمية، إذ يعتبر ما تعرضنا إليه في الجانب النظري بمثابة خلاصة ما توصلنا إليه من خلال البحث والتحري عن موضوع الدراسة في أدبيات الإدارة، لكنه ليس كافياً إذ لا بد من إسقاطه على الواقع العملي بغية معرفة أهمية ومدى تأثير الصحة التنظيمية على سلوكيات المواطنين التنظيمية في مؤسسة MFG، وفي هذا الفصل سنتطرق بشكل تفصيلي إلى الدراسة الميدانية من خلال المباحث الآتية:

المبحث الأول: اجراءات الدراسة الميدانية؛

المبحث الثاني: إختيار صلاحية أداة الدراسة؛

المبحث الثالث: تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.



## المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

تعتبر مؤسسة المؤسسة المتوسطة لإنتاج الزجاج المصقول عبارة عن فرع تابع لمؤسسة سيفيتال المتواجد مقرها بمدينة الأربعاء بولاية البليدة، وعليه سنركز على المؤسسة المتوسطة لإنتاج الزجاج المصقول بتقديم أهم النقاط.

### المطلب الأول: تقديم بالمؤسسة المتوسطة لإنتاج الزجاج المصقول

تعتبر المؤسسة المتوسطة لإنتاج الزجاج المصقول أحد الفروع التابعة لمؤسسة سيفيتال، وهو من بين 8 فروع تابعة له تتوزع في شرق ووسط وجنوب التراب الوطني، والمركب يتمتع بالاستقلالية في إدارة شؤنه ونشاطه.

### أولا-لمحة حول المؤسسة المتوسطة لإنتاج الزجاج المصقول

هي مؤسسة تابعة لمجموعة سيفيتال، تم إنشاء المؤسسة المتوسطة لإنتاج الزجاج المصقول في عام 2007، وهي اليوم مصنفة من بين منتجي الزجاج الأفارقة الرائدة، حيث يقع مقرها الرئيسي ومصنعها في مدينة الأربعاء بولاية البليدة، على بعد 20 كم من ميناء الجزائر العاصمة، على مساحة مقدرة ب 30 هكتاراً.

رسخت المؤسسة المتوسطة لإنتاج الزجاج المصقول نفسها بسرعة في صناعة الزجاج، وتعتبر من أكبر المؤسسات المصدرة للزجاج المصقول في إفريقيا، حيث نجد أنها لا تلبي الطلبات المحلية فقط، وإنما تجاوزت الأسواق الأوربية، كما تقوم بتوجيه 70% من إنتاجها نحو التصدير، فيما توجه نسبة 30% نحو السوق الجزائرية.

ومع بداية سنة 2016 قامت المؤسسة التابعة لمؤسسة سيفيتال بتدشين الخط الثاني لإنتاج الزجاج المورق، في حين هذا الخط تصل طاقته الانتاجية إلى 900 طن في اليوم وهذا بفضل تكنولوجيا الصقل المتطورة ومن خلال هذا المركب الجديد استطاعت المؤسسة أن تستحوذ على أسواق جديدة في بلدان متطورة ونامية، وهذا راجع لتركيز المؤسسة على جودة المنتجات وطرحها في الأسواق بأسعار تنافسية،

في بداية أربع سنوات من العمل، أنشأت *MFG* أربعة خطوط إنتاج زجاج أخرى.

❖ ديسمبر 2009: إطلاق خط إنتاج الزجاج الرقائقي 400 طن في اليوم.

❖ أكتوبر 2010: وحدة التحويل للمبني.

❖ سبتمبر 2011: 6 مليون متر مربع من الزجاج المطلي الناعم.

❖ في عام 2016: خط الطفو الثاني بقدرته 800 طن / يوم ، إطلاق الزجاج الصلب المطلي والزجاج الملون.

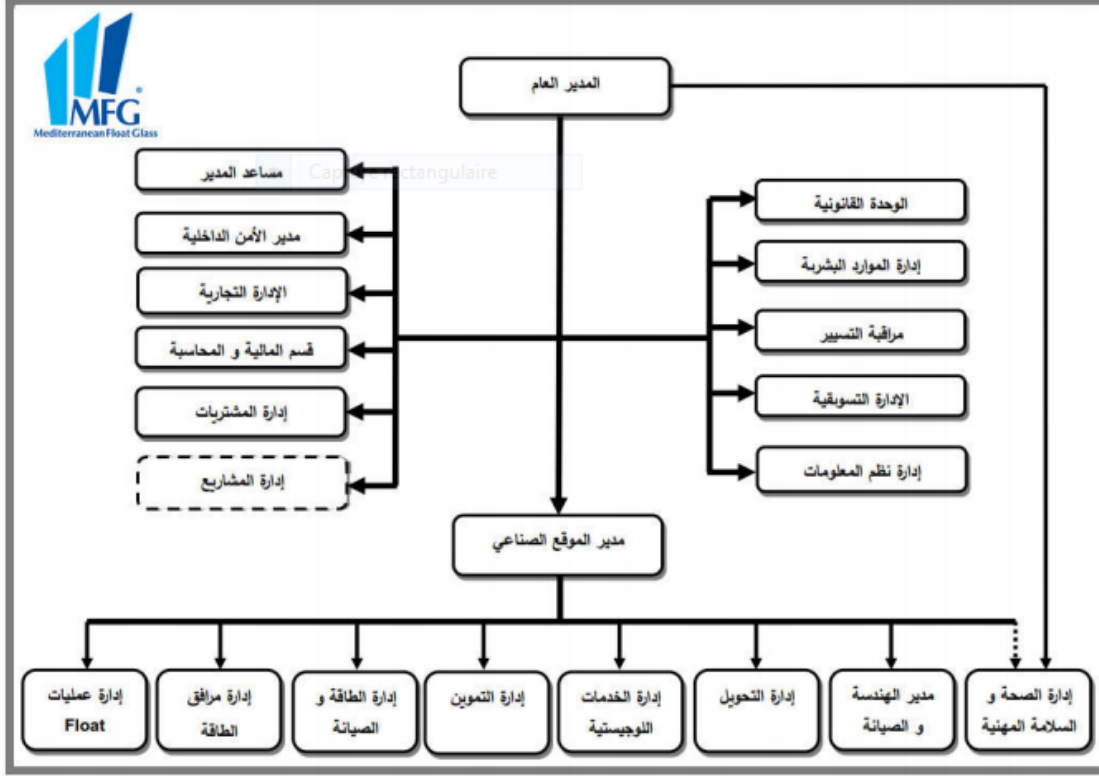
كما تلي المؤسسة المتوسطة لإنتاج الزجاج المصقول إحتياجات العديد من القطاعات الاقتصادية، مثل البناء، والأجهزة المنزلية، والطاقة، والألواح الشمسية، والتعبئة الحضرية والمحلية. باختصار، لدى المؤسسة المتوسطة لإنتاج الزجاج المصقول وحدة إنتاج للزجاج المسطح الشفاف، ووحدة إنتاج لزجاج مصفح، وحدة إنتاج الزجاج المطلي باللين، وحدة معالجة الزجاج المسطح، وفي 28 مارس 2016، إفتتحت المؤسسة المتوسطة لإنتاج الزجاج المصقول خط التعويم الثاني بالإعلان عن إطلاق منتجات الانحلال الحراري الجديدة، وفي هذا الصدد قد تحصلت المؤسسة على أفضل الشهادات المتعلقة بالجودة متمثلة في:

ISO9001

ISO18001 OHSAS

كما يجدر بنا الإشارة إلى ان المؤسسة تقوم بإنتاج زجاج جزائري مائة بالمائة، كما أن المؤسسة تتم إدارتها عن طريق كفاءات جزائرية، وتحظى حاليا المؤسسة ب 910 موظف<sup>1</sup> موزعة 12 وحدة، ممثلة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة MFG



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على المعلومات الصادرة من إدارة الموارد البشرية.

### ثانيا-تبرير اختيار المؤسسة المتوسطة لإنتاج الزجاج المصقول لإجراء الدراسة الميدانية

إن السبب الرئيسي لإختيارنا المؤسسة المتوسطة لإنتاج الزجاج المصقول لإجراء الدراسة الميدانية يرجع أساسا لطبيعة مكانتها في ساحة الأعمال الوطنية والدولية، وباعتبارها مؤسسة خاصة توائم تخصص إدارة الأعمال وموضوع الدراسة؛ عدد العمال أكثر من 900 عامل؛ إحصائية الحوادث والأمراض المهنية بها عالية؛ كثرة الآلات داخل المؤسسة.

### المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

إن إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع من خلال دراسة حالة العاملين بالمؤسسة المتوسطة لإنتاج الزجاج المصقول، يتطلب كخطوة أولى توفر إطار منهجي واضح يحدد الملامح والقواعد الأساسية التي ستجرى من خلالها الدراسة الميدانية، وذلك من خلال إختيار أنموذج وأداة مناسبة مع هدف البحث وظروف الطالب، ويشترط في إختيارهما الإبتعاد عن العشوائية والذاتية، بل يجب أن يبنى ذلك على أسس متينة، للوصول إلى نتائج ذات مصداقية تقدم على أساسها التوصيات الملائمة.

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم (05)، ص: 193.

تتجه معظم الدراسات في العلوم الإدارية إلى الاعتماد على الأساليب الإحصائية للحصول على بيانات ومعلومات ذات علاقة، وبالتالي تساعد على التحليل وإستقراء النتائج بشكل أكثر دقة وموضوعية، من أجل الوصول إلى تقديم توصيات وحلول أكثر نجاعة وفعالية، وقد إعتدنا على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

أولاً: المفاهيم الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها إعتدنا على برنامج التحليل الإحصائي SPSS، حيث إستخدمنا إصداره الرابع والعشرين، الذي ساعدنا على التعامل بسهولة مع مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة، والتي يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي:

مقاييس الإحصاء الوصفي *Descriptive Statistic Measures*: تختص بجمع البيانات وتبويبها وعرضها، حيث تلخص البيانات إلى معلومة أو أكثر في شكل جداول تكرارية ورسومات بيانية مع حساب بعض المقاييس الإحصائية (المتوسطات، النسب، الإنحرافات المعيارية) وذلك لمعرفة طبيعة الإتجاهات وتقدير مستويات تحقق الأبعاد والمتغيرات التي تتشكل منها الدراسة.<sup>1</sup>

إختبار التوزيع الطبيعي: للتأكد من أن البيانات تتبع أو لا تتبع التوزيع الطبيعي.

معامل كرونباخ الفا *Cronbach's Alpha*: وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة، حيث يأخذ هذا المعامل قيمة تتراوح بين الصفر والواحد، وتضع أوما سيكاران قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل مفادها الآتي:<sup>2</sup> إذا كان معامل كرونباخ ألفا أقل من (0.6) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، الأمر الذي يلزم إعادة النظر في بناء أداة الدراسة:

إذا كان معامل كرونباخ ألفا يتراوح بين (0.6-0.7) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول؛

إذا كان معامل كرونباخ ألفا يتراوح بين (0.7-0.8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد؛

إذا كان معامل كرونباخ ألفا أكبر من (0.8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.

معامل الإرتباط لسبيرمان *Spearman Correlation Coefficient*، والذي يتوافق مع الاختبارات اللام عليمية، وذلك للتعرف على طبيعة الارتباطات فيما بين المتغيرات.

معامل الانحدار الخطي البسيط *Sipmle Regression Analysis*، وذلك لدراسة وتحليل أثر متغير كمي على متغير كمي آخر.

معامل الانحدار المتعدد *Multiple Regression Analysis*، وذلك لاختبار صلاحية أنموذج الدراسة، وتحليل تأثير أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.

إختبار *Mann-Whitney*، للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعاً للعوامل الشخصية والوظيفية ذات الفئتين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> İstem KÖYMEN KESER, İpek DEVECİ KOCAKOÇ, and Ali Kemal ŞEHİRLİOĞLU, A New Descriptive Statistic for Functional Data: Functional Coefficient of Variation, *Alphanumeric Journal*, Vol 4, No 2, 2016, p: 1, <https://doi.org/10.17093/aj.2016.4.2.5000185408>.

<sup>2</sup> Uma Sekaran and Roger Bougie, *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*, 7th ed, Chichester, West Sussex, United Kingdom, 2016.p: 450.

إختبار *Kruskal Wallis*، للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للعوامل الشخصية والوظيفية التي تقسم إلى أكثر من فئتين.<sup>2</sup>  
ثانيا: الطريقة المستخدمة في قياس الإتجاهات والمستويات:

إعتمدت الدراسة الحالية مقياس ليكارت (*Likert Scale*) إذ يؤكد هذا المقياس على التمييز بين مدى قوة توافق المفردة مع الخيار أو العبارة أم غير ذلك، وذلك بتحديد المستويات من علاقة قوية موجبة إلى علاقة قوية سالبة، ويعتبر من أكثر المقاييس سهولة وإستخداما ويمكن تلخيص مضمون هذا المقياس في الجدول التالي:

جدول رقم (3-1): الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبانة

أبدا	نادرا	احيانا	غالباً	دائماً	مدى الموافقة على العبارة
1	2	3	4	5	الأوزان

Source: . Sekaran, op.cit.p : 451.

لإستخدام مقياس ليكارت ولمقارنة النتائج يجب أولاً حساب المدى وطول كل فئة.

✓ إيجاد المدى *The Range*:

عرف المدى على أنه الفرق المطلق أي بغض النظر عن الإشارة الجبرية بين أعلى قيمة وأصغر قيمة في البيانات الإحصائية، ويعتمد بشكل كامل على القيمتين المتطرفتين، ويتم حساب المدى كما يلي:

المدى = القيمة العظمى - القيمة الصغرى

والدراسة الحالية المدى = 5-1=4

✓ إيجاد طول الفئة *Class Interval*:

يتم إيجاد طول الفئة عن طريق قسمة المدى على عدد الفئات، وفي الدراسة الحالية المدى يساوي 4 وعدد

الفئات 5، فنجد طول الفئة كما يلي:

طول الفئة = المدى / عدد الفئات

أي: طول الفئة = 5/4

إذن: طول الفئة = 0.8.

نقوم بإضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس وهو الواحد، ونستمر بالإضافة حتى الوصول إلى أعلى

قيمة في المقياس وهي العدد خمسة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

<sup>1</sup> Ostertagová Eva, Ostertag Oskar, and Kováč Jozef, Methodology and Application of the Kruskal-Wallis Test, *Applied Mechanics and Materials*, Vol 61, No. 6, 2014, p: 115, <https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/amm.611>.

<sup>2</sup> *Ibid*, p :117

الجدول رقم (2-3): المتوسطات المرجحة والمستوى الموافق لها

الإتجاه	المتوسط المرجح
أبداً	(1.79 -1)
نادراً	(2.59- 1.8)
أحياناً	(3.39-2.6)
غالباً	(4.19-3.4)
دائماً	(5-4.2)

المصدر: عبد الفتاح عزيز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام *Spss*، السعودية: خوارزم

العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص: 540.

من خلال الجدول رقم (3- 2)، يمكننا أن نستنتج بأن تحديد الإتجاه العام نحو كل فقرة من فقرات الدراسة يكون وفقاً للألية الآتية:

- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (1-1.79)، فهذا يعني أن الإتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو: أبداً؛
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (1.8-2.59)، فهذا يعني أن الإتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو: نادراً؛
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (2.6-3.39)، فهذا يعني أن الإتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو: أحياناً؛
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (3.4-4.19)، فهذا يعني أن الإتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو: غالباً؛
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (4.2-5)، فهذا يعني أن الإتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو: دائماً.

أما بالنسبة لتقدير مستوى كل متغير أو بعد (المتغير عبارة عن مجموعة من الأبعاد، والبعد عبارة عن مجموعة من الفقرات)، فأنتنا نحتاج إلى مقياس خاص يحدد درجة مستوى كل بعد وكل متغير، وفي هذا الصدد تؤكد العديد من الدراسات على المقياس الثلاثي الذي يضم ثلاث مستويات للتصنيف وهي: مرتفع، متوسط، منخفض.

ولتحديد القيم الموافقة لها يتم اللجوء إلى حساب المدى كما أشرنا إليه سابقاً، لكن عدد الفئات يختلف من خمسة فئات إلى ثلاثة فئات، ويمكن الحصول على طول الفئة من خلال العملية التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات}}$$

$$\text{أي: طول الفئة} = \frac{3}{5}$$

$$\text{إذن: طول الفئة} = 1.33$$

نقوم بإضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس وهو الواحد، ونستمر بالإضافة حتى الوصول إلى أعلى

قيمة في المقياس وهي العدد خمسة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول (3-3) المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافقة لها

المتوسط المرجح	الاتجاه
(1- 2.33)	منخفض
(2.34- 3.67)	متوسط
(3.68- 5)	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال الجدول رقم (3-3) يمكن أن نستنتج أن تحديد مستوى الأبعاد والمتغيرات في هذه الدراسة

سيكون وفقاً للألية الآتية:

- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين (1-2.33)، فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون: منخفضاً؛
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين (2.34-3.67)، فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون: متوسطاً؛
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين (3.68-5)، فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون: مرتفعاً.

### المبحث الثاني: اختبار صلاحية أداة الدراسة

إنطلاقاً من نموذج الدراسة المعتمد قمنا بتطوير أداة الدراسة وتطبيقها، وقبل عرض نتائجها وتفسيرها

لابد من اختبار صلاحيتها وذلك عن طريق مجموعة من الإختبارات الإحصائية المتخصصة.

#### المطلب الأول: مراحل تطوير أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج الذي إختارناه لهذه الدراسة، وجدنا أن الأداة المناسبة

لتحقيق أهداف البحث هي المقابلة الموجهة وذلك بإستخدام الإستبانة التي هي عبارة عن "أداة فعالة للحصول على البيانات أو الحقائق المرتبطة بموضوع بحث معين وتقوم على تحديد عدد من الأسئلة يطلب من الأفراد المعنيين الإجابة عنها".<sup>1</sup>

وقد مر تطوير الإستبانة بمراحل عديدة، وذلك حتى نتأكد من قدرتها وصلاحيتها على تحقيق الهدف

المنشود منها، وفيما يلي سنقدم إيضاحاً لما قمنا به في كل مرحلة.

#### أولاً: بناء أداة الدراسة:

إنطلاقاً من نموذج الدراسة المعتمد، وإعتماداً على الدراسات السابقة والأدب النظري من خلال تمحيص

الكتب والمقالات ذات العلاقة، قمنا بتصميم إستبانة خاصة، وكان الهدف الأساسي منها أن تكون شاملة لكافة

<sup>1</sup> دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 129.

متغيرات وأبعاد الدراسة، وأن تكون ذات دلالة لتعطي صورة واقعية عن حقيقة الممارسات المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث حاولنا أثناء تطويرها الإبتعاد عن المصطلحات الأكاديمية الغامضة مركزين على المصطلحات المفهومة والمتداولة في بيئة العمل، ومن أجل ذلك قمنا بالعديد من المقابلات الشخصية مع العاملين في مجمع *MFG* بمختلف تصنيفاتهم، بالإضافة إلى الملاحظة

وبعد إستكمال الإستبانة في شكلها الأولي كان لابد من إختبار صدق محتواها عن طريق عرضها للتحكيم.

ثانيا-صدق أداة الدراسة:

يقصد بالصدق المقياس أو الأداة " يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه ".

ويعرف أيضا على أنه " شمول الإستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح

فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل أفراد العينة المعنية بالدراسة ".

وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بداية بقياس صدقها الظاهري، حيث قمنا بعرضها أولا على الأستاذ

المشرف، وبعد موافقته المبدئية عليها قمنا بعرضها على عدد من المحكمين، ونظرا لتعدد مجالات الموضوع فقد

حرصنا على تنوع تخصصاتهم لتشمل: إدارة الأعمال، إدارة الموارد البشرية، منهجية البحث العلمي؛ وقد طلبنا منهم

إبداء آرائهم حول مدى وضوح العبارات المشكلة للإستبانة، بالإضافة إلى مدى إنتمائها إلى البعد أو المحور الذي

أدرجت فيه، وأكدنا لهم على ضرورة إقتراح ما يرونه ضروريا من تعديل في صياغة العبارات أو حذفها أو إضافة

عبارات جديدة.

ولأجل تسهيل العملية عليهم قمنا بتصميم نموذج إستبانة خاص بهم،\*\* حيث رتبنا من خلاله العبارات

حسب أبعادها والمحاور التي تنتهي إليها.

وللإستفادة أكثر من آراء المحكمين قمنا بتقسيمهم إلى مجموعتين كالتالي:

المجموعة الأولى: وتضم المحكمين على مستوى الجامعات الأجنبية، حيث قمنا باختيار مجموعة من الأساتذة

المتخصصين من جامعات خارج الجزائر التي قد إستطعنا الوصول لها.

المجموعة الثانية: وتضم المحكمين على مستوى الجامعات الجزائرية، حيث قمنا باختيار مجموعة من الأساتذة

المتخصصين من جامعة الجلفة وبعض الأخر من جامعات أخرى التي قد إستطعنا الوصول لها.

ويمكن القول أن الردود التي تلقيناها من قبل المحكمين إتفقت على مايلي:

الإستبانة جيدة وصالحة لقياس ما أعدت من أجله، حيث لم نتلق أي ملاحظة بخصوص عدم تلاؤم

المحاور والأبعاد مع موضوع الدراسة، ويمكننا إرجاع سبب ذلك إلى إعتقادنا في بناء الأبعاد والعبارات الخاصة بها

على تحليل الجانب النظري والدراسات السابقة؛

تلقينا بعض التصحيحات اللغوية، وإعادة ترتيب بعض العبارات وحذف أخرى لتشابهها مع عبارات أخرى

في المعنى.

ويمكن توضيح النتائج المتحصل عليها في الجزئين التاليين:

الجزء الأول-إختبار صدق البيانات الشخصية: لم نسجل إختلاف كبير في أهمية العناصر الممثلة للبيانات الشخصية من حيث النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، الخبرة الوظيفية، طبيعة الوظيفة، لذا قمنا بتعديلها قليلاً.

الجزء الثاني-إختبار صدق العبارات: سجلنا بعض العبارات الغير الواضحة وتم إستبدالها من أجل سهولة فهمها من طرف المستجوبين.

ثالثاً-الإستبانة في شكلها النهائي:

إنطلاقاً مما سبق، وبعد محاولة الإلتزام بأراء ونصائح المحكمين قمنا بتعديل الإستبانة حيث جاءت في

شكلها النهائي مكونة من أربعة أجزاء رئيسية كالآتي:

الجزء الأول: عبارة عن الرسالة التعريفية والتحفيزية، حيث حرصنا من خلالها على تعريف المستجوبين بطبيعة الدراسة وأهدافها، كما أكدنا من خلالها على سرية تداول المعلومات وإرتباطها بمتطلبات البحث العلمي فقط، كما أشرنا إلى ضرورة تحري الدقة وعدم إغفال أي سؤال أو فقرة.

الجزء الثاني: يضم المعلومات الشخصية ممثلة في النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، والمعلومات الوظيفية ممثلة في: التصنيف الوظيفي، سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة.

الجزء الثالث: وشمل الأبعاد المتعلقة بقياس الصحة التنظيمية، والتي كانت عبارة عن ستة أبعاد أساسية وزعت فقراتها كما يلي:

وضوح الهدف: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (1،2،3،4)؛

فعالية الإتصالات: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (5،6،7،8)؛

الروح المعنوية: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (9،10،11،12)؛

تسخير الموارد: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (13،14،15،16)؛

الابداعية: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (17،18،19،20)؛

حل المشكلات: وقد خصصنا لها الفقرات التالية: (21،22،23،24).

الجزء الرابع: وشملت أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، والتي كانت عبارة عن خمسة أبعاد أساسية وزعت فقراتها كما يلي:

الايثار: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (25،26،27،28)؛

الكياسة: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (29،30،31،32)؛

الروح الرياضية: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (33،34،35،36)؛

الضمير الحي: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (37،38،39،40)؛

السلوك الحضاري: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (41،42،43،44)؛

المطلب الثاني: تطبيق أداة الدراسة

يقصد بتطبيق أداة الدراسة الإجراءات والخطوات التي تم من خلالها توزيع الإستبانة على عينة الدراسة.



### أولاً-مجتمع وعينة الدراسة:

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هو حصر مجتمع البحث، وبالنسبة لدراستنا هذه فمجتمع البحث هو عبارة عن جميع العاملين بمؤسسة *MFG* على إختلاف تصنيفهم الوظيفي، ونظراً لإرتفاع عددهم والبالغ كما أشرنا سابقاً 910 عامل، ونظراً لصعوبة إجراء الدراسة الميدانية بأسلوب الحصر الشامل، قمنا، بإجراء الدراسة بأسلوب العينة القصدية.

كما يتحدد حجم العينة بقواعد دقيقة على معادلات رياضية ونماذج قياسية، إلا أنه يمكن الاسترشاد بالاحجام التالية لعينة البحث تبعاً لحجم المجتمع الأصلي:<sup>1</sup>

مجتمع يقل أو يساوي 100 مفردة، العينة الدنيا هي نصف العدد أي 50%.

مجتمع يتراوح بين 100 و9000 مفردة، فالأفضل أخذ 10% من مجتمع الدراسة.

مجتمع يتكون من عشرات الآلاف تكفي له عينة حجمها 1% من المجتمع.

وفي حالتنا تم توزيع حوالي (250) إستمارة على موظفي مؤسسة *MFG* بمدينة الإريعاء بولاية البليدة بطريقة عشوائية، فتم إسترجاع (186) إستمارة صالحة للقياس، والتي تمثل نسبة (20.43%) من حجم المجتمع، وهي نسبة لا تقل عن 10% وتعتبر ملائمة لتمثيل مجتمع الدراسة.

ثانياً-توزيع الإستبانة: بعد الضبط النهائي للإستبانة، قمنا بتطبيقها ميدانياً على عينة الدراسة وفقاً للخطوات الآتية:

✓ قمنا بعرض نموذج الإستبانة النهائي على الأستاذ المشرف، الذي أعطى الموافقة على الشروع بتطبيق أداة الدراسة على المبحوثين؛

✓ قمنا بالإتصال المباشر بالمؤسسة محل الدراسة وذلك لعرض فكرة الموضوع من أجل الحصول على الموافقة الأولية لتوزيع الإستبانة داخلها، وقد قمنا بإجراء مقابلات مباشرة مع رئيس مصلحة البحث والتطوير بقسم الموارد البشرية عرضنا من خلالها فكرة الموضوع وقدمنا له نموذج من أداة الدراسة، وقد تحصلنا على الموافقة للقيام بالدراسة الميدانية؛

✓ تم البدء في تطبيق الدراسة الميدانية إبتداءً من ديسمبر 2021، حيث إتصلنا بالمؤسسة المعنية لتوزيع الإستمارات داخل المؤسسة محل الدراسة.

### المطلب الثالث: إتساق وثبات أداة الدراسة

قبل إستعراض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها يجب تقدير مدى إتساق وثبات أداة الدراسة.

### أولاً: الإتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري للإستبانة عن طريق التحكيم، لا بد من إختبار صدقها البنائي، ويرى كيرلنجر أن من أهم الطرق لتحقيق ذلك هي حساب درجة إرتباط كل فقرة بالدرجة الكلية لجميع فقرات البعد الذي تنتهي إليه، ومن أجل القيام بهذا الإختبار قمنا بحساب معامل الإرتباط لبيرسون بين درجة كل فقرة من

<sup>1</sup> عبد المحيد قدي، أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية، دار الأبحاث، الجزائر، 2009، ص: 93.

## الفصل الثالث: طبيعة الدراسة الميدانية

فقرات البعد والدرجة الكلية لجميع فقرات هذا البعد، وذلك لكل متغيرات الدراسة، وقد تحصلنا على النتائج الملخصة في الجدول الآتية:

جدول (3-4): معاملات الارتباط بين درجات فقرات محور الصحة التنظيمية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي

تنتمي إليها

البعد الثالث		البعد الثاني		البعد الأول	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
<b>**0.896</b>	<b>09</b>	<b>**0.737</b>	<b>05</b>	<b>**0.792</b>	<b>01</b>
<b>**0.883</b>	<b>10</b>	<b>**0.819</b>	<b>06</b>	<b>**0.846</b>	<b>02</b>
<b>**0.911</b>	<b>11</b>	<b>**0.828</b>	<b>07</b>	<b>**0.672</b>	<b>03</b>
<b>**0.859</b>	<b>12</b>	<b>**0.822</b>	<b>08</b>	<b>**0.657</b>	<b>04</b>
البعد السادس		البعد الخامس		البعد الرابع	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
<b>**0.504</b>	<b>21</b>	<b>**0.536</b>	<b>17</b>	<b>**0.646</b>	<b>13</b>
<b>**0.699</b>	<b>22</b>	<b>**0.802</b>	<b>18</b>	<b>**0.657</b>	<b>14</b>
<b>**0.863</b>	<b>23</b>	<b>**0.844</b>	<b>19</b>	<b>**0.532</b>	<b>15</b>
<b>**0.560</b>	<b>24</b>	<b>**0.806</b>	<b>20</b>	<b>**0.696</b>	<b>16</b>

\*\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (6-1)، ص: 194-196

من الجدول أعلاه رقم (3-4) نلاحظ أن مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.000 < 0.01$ )، إذن يوجد ارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لكل بعد، وبالتالي يمكن القول أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، أي أن هنالك علاقة طردية بين جميع فقرات الصحة التنظيمية لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث تراوحت بين (0.896) في حدها الأعلى أمام الفقرة رقم (09)، وبين (0.504) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم (21).

جدول (3-5): معاملات الارتباط بين درجات فقرات محور سلوكيات المواطنة التنظيمية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها.

البعد الثالث		البعد الثاني		البعد الأول	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
<b>**0.633</b>	33	<b>**0.809</b>	29	<b>**0.705</b>	25
<b>**0.745</b>	34	<b>**0.719</b>	30	<b>**0.813</b>	26
<b>**0.758</b>	35	<b>**0.865</b>	31	<b>**0.784</b>	27
<b>**0.758</b>	36	<b>**0.819</b>	32	<b>**0.785</b>	28
البعد الخامس			البعد الرابع		
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
<b>**0.693</b>	41	<b>**0.802</b>	37		
<b>**0.847</b>	42	<b>**0.761</b>	38		
<b>**0.751</b>	43	<b>**0.752</b>	39		
<b>**0.717</b>	44	<b>**0.721</b>	40		
** - دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01					

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS. أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (7-11)، ص: 196-197 من الجدول أعلاه رقم (3-5)، نلاحظ أن مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.000 < 0.01$ )، اذن يوجد ارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لكل بعد، وبالتالي يمكن القول أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، أي أن هنالك علاقة طردية بين جميع فقرات محور سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث تراوحت بين (0.865)، في حدها الأعلى أمام الفقرة رقم (31)، وبين (0.633)، في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم (33)، اذن فشرط صدق أداة الدراسة محقق.

ثانياً- ثبات أداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق البنائي لأداة الدراسة، نمر الآن إلى ثبات أداة الدراسة الذي يقيس مدى إستقرارها وعدم تناقضها، حيث يوضح ما إذا كانت الإستبانة ستعطي نفس النتائج بإحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حالة ما إذا تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة.

ولتقدير ثبات الدراسة سنعتمد على معامل كرونباخ ألفا *Cronbach's Alpha* الذي يعتبر من أفضل الطرق للدلالة على تقدير الثبات، حيث سنقوم بحسابه لأداة الدراسة ككل، وللمحورين المشكلين لها، وهذا ما يبرزه الجدول الآتي:

الجدول (6-3): معاملات الثبات لمحاور الدراسة

Cronbach's $\alpha$	عدد الفقرات	محاور الدراسة
<b>0.886</b>	<b>24</b>	الصحة التنظيمية
<b>0.911</b>	<b>20</b>	سلوكيات المواطنة التنظيمية
<b>0.928</b>	<b>44</b>	الدراسة ككل

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS . أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (12-14)، ص: 198  
 يتضح من خلال الجدول (3-6)، أن معامل الثبات للمحور الأول الخاص بالصحة التنظيمية كانت قيمته (0.886) ، وهي قيمة ممتازة، أما معامل الثبات للمحور الثاني الخاص بسلوكيات المواطنة التنظيمية فقد كانت قيمته (0.911)، وهي قيمة ممتازة، أما معامل الثبات للدراسة ككل فقد كانت قيمته (0.928)، وهي قيمة ممتازة، تدل على ثبات عال جداً تتمتع به الدراسة ككل، أي يوجد إتساق وثبات في الإجابات من فرد لآخر بدرجة ممتازة، وهذا ما يعني أننا متأكدون بنسبة (92.8%) من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس عينة البحث.

الجدول (7-3): معاملات الثبات لأبعاد محور الصحة التنظيمية

Cronbach's $\alpha$	عدد الفقرات	أبعاد الصحة التنظيمية
<b>0.730</b>	<b>04</b>	وضوح الهدف
<b>0.815</b>	<b>04</b>	فعالية الإتصالات
<b>0.908</b>	<b>04</b>	الروح المعنوية
<b>0.822</b>	<b>04</b>	تسخير الموارد
<b>0.752</b>	<b>04</b>	الإبداعية
<b>0.701</b>	<b>04</b>	حل المشكلات

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS . أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (15-20)، ص: 198  
 يتضح من خلال الجدول (3-7)، أن معامل الثبات لكل من بعد وضوح الاهداف، فعالية الإتصالات، تسخير الموارد، الروح المعنوية، الإبداعية، حل المشكلات، أكبر من (0.701) ، وبالتالي فهو ثبات جيد.

الجدول (8-3): معاملات الثبات لأبعاد محور سلوكيات المواطنة التنظيمية

<i>Cronbach's α</i>	عدد الفقرات	أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية
0.771	04	الايثار
0.821	04	القياسة
0.690	04	الروح الرياضية
0.748	04	الضمير الحي
0.745	04	سلوك الحضاري

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (25-21)، ص: 199  
يتضح من خلال الجدول (8-3)، أن معامل الثبات لكل من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، أكبر من (0.690)، وبالتالي فهو ثبات جيد.

ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي:

من أجل التأكد من البيانات المستخرجة تتبع التوزيع الطبيعي أو لا، قمنا بإجراء اختبار *One Sample Smirnov Test (K-S)* لأن حجم العينة يفوق ال (50)، وقد لخصنا أهم النتائج في الجدول الآتي:

الجدول رقم (9-3): اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة باستخدام اختبار *Kolmogorov Smirnov*

<i>Kolmogorov- Smirnov</i>		عدد الفقرات	المتغيرات
قيمة Sig	قيمة الاختبار Z		
0.001	0.089	24	الصحة التنظيمية
0.028	0.070	20	سلوكيات المواطنة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (26)، ص: 199  
يوضح الجدول السابق رقم (9-3) نتائج اختبار *Kolmogorov Smirnov*، أن القيمة الاحتمالية لجميع متغيرات الدراسة أقل من مستوى الدلالة، وعليه يمكننا القول بأن بيانات الدراسة لا تخضع للتوزيع الطبيعي.

### المبحث الثالث: تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

إن السعي نحو الإلمام بجوانب موضوع الدراسة يتطلب منا عرضاً تفصيلياً لأهم الخصائص التي يتميز بها المستجوبون في عينة الدراسة، حيث سنقوم بتحليلها وتفسيرها إنطلاقاً من بعدين هما: الخصائص الشخصية، والخصائص الوظيفية.

#### المطلب الأول: تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة:

سنتناول الخصائص الشخصية للعاملين في عينة الدراسة من خلال ثلاثة أبعاد أساسية هي النوع الإجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، حيث بعد تفرغ الإستمارات توصلنا إلى النتائج الآتية:

1-توزيع عينة الدراسة حسب النوع الإجتماعي:

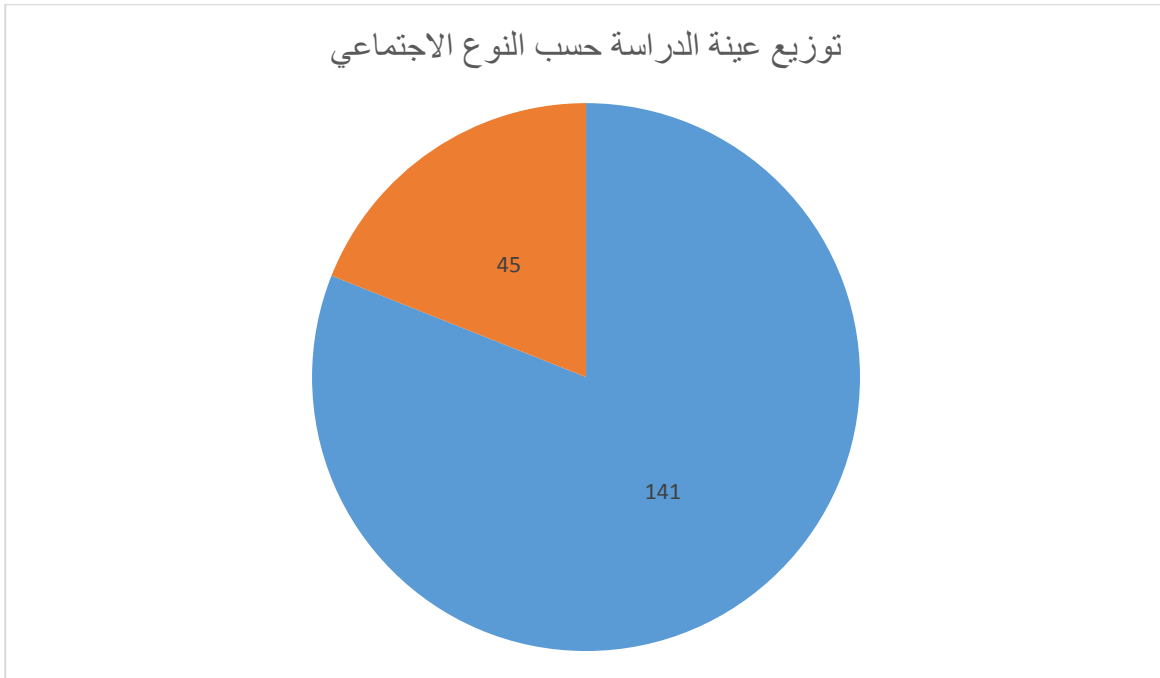
الجدول (3-10): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الإجتماعي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
75.8%	141	ذكر
24.2%	45	أنثى
100%	186	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (27)، ص: 199

من خلال الجدول رقم (3- 10) يمكننا القول بأن الغالب على عينة الدراسة هم الذكور بما نسبته (75.8%)، في حين أن نسبة الإناث بلغت (24.2%)، ويمكن تفسير هذا التفاوت بين الجنسين من خلال الملاحظة والتجول داخل المؤسسة إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة والتي تتطلب الكثير من الجهد بالإضافة إلى العمل الشاق، كما أنها تتطلب الكثير من المهارات الفنية والتقنية والتي تعتبر في بيئتنا أعمالاً رجالية بالدرجة الأولى. كما يمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب النوع الإجتماعي من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (3-2): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الإجتماعي



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (spss).

2-توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

يمثل الجدول الآتي تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

الجدول (3-11): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	البيان
18.8%	35	أقل من 30 سنة
48.4%	90	ما بين 31 و40 سنة
25.8%	48	ما بين 41 و50 سنة
7%	13	أكثر من 51 سنة
100%	186	المجموع

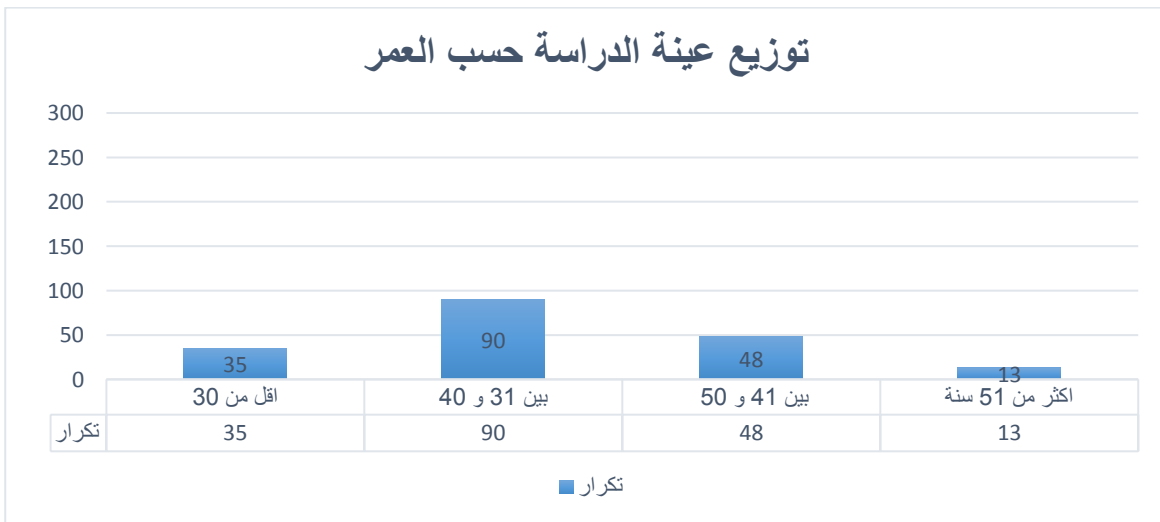
المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (28)، ص:200.

من خلال الجدول رقم (3-11)، يتضح لنا أن الفئة العمرية الغالبة على العاملين في عينة الدراسة هي ما بين (31 و40 سنة)، بنسبة بلغت (48.4%)، تليها الفئة العمرية ما بين (41 و50 سنة) بنسبة بلغت (25.8%)، تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة بلغت (18.8%)، تليها الفئة العمرية (أكثر من 51 سنة)، بنسبة بلغت (7%).

وبعد إستقراء النتائج يمكننا القول بأن (67.2%)، من المستجوبين في عينة الدراسة لا يتجاوز سنهم (40 سنة)، كما أن أكثر من (93%)، من المستجوبين في عينة الدراسة لا يتجاوز سنهم (50 سنة)، أي أن غالبية العاملين في مؤسسة *MFG* مازال مستقبلهم الوظيفي ممتد إلى سنوات أخرى، وبالتالي فهم بحاجة أكثر إلى التطوير الوظيفي ومواكبة أهم المتطلبات في بيئة الأعمال الصناعية المعاصرة.

كما يمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب العمر من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (3-3) توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (spss).

3-توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

يمثل الجدول الآتي تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الجدول (3-12): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
11.8%	22	ثانوي
31.2%	58	تقني سامي
34.4%	64	ليسانس
21.5%	40	ماستر
1.1%	2	دكتوراه
100%	186	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (29)، ص:200.

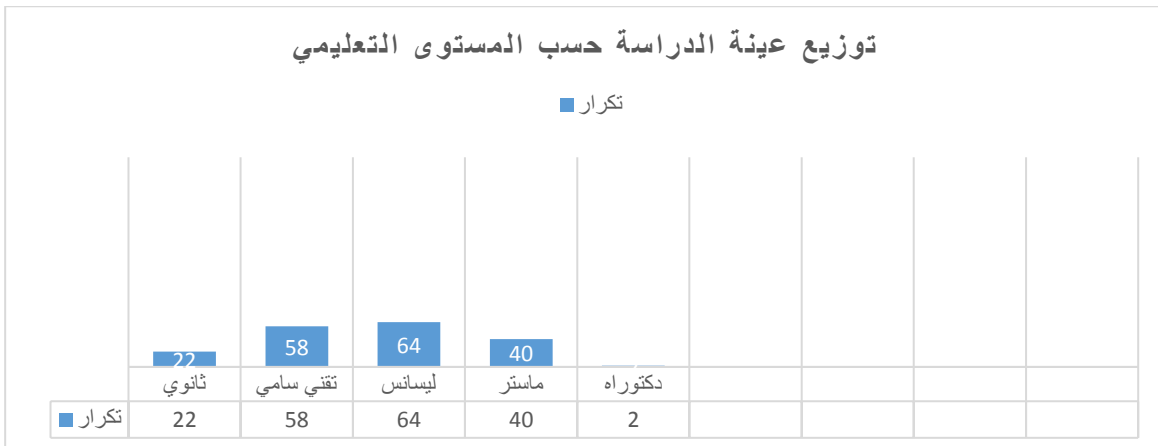
يتضح من خلال الجدول (3-12)، أن المؤهل العلمي الغالب على أفراد عينة الدراسة هو مؤهل ليسانس حيث بلغت نسبته في عينة الدراسة (34.4%)، تليها شهادة شهادة التقني حيث بلغت نسبته في عينة الدراسة (31.2%)، تليها شهادة ماستر حيث بلغت نسبة حاملها في عينة الدراسة (21.5%)، يليها مستوى الثانوي بنسبة (11.8%)، تليه شهادة دكتوراه حيث بلغت نسبتها (1.1%).

وكإستقراء للنتائج يمكننا القول بأن المستجوبين حاملي الشهادات الجامعية بمختلف فروعها ومستوياتها يشكلون النسبة الغالبة في عينة الدراسة وتقدر ب (57%) من المستجوبين في عينة الدراسة، وهذا مؤشر يدل على أن نسبة عالية من أفراد مجتمع الدراسة مؤهلين بمستوى عالي، في حين أن حاملي شهادة التكوين والثانوي يشكلون ما نسبته (43%) من المستجوبين في عينة الدراسة، وهذا راجع الى طبيعة المهارات التقنية والفنية الواجب توفرها في مؤسسة MFG.

كما يمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي من خلال الشكل

الآتي:

الشكل رقم (3-4): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (spss).



المطلب الثاني: تحليل الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة

سنتناول الخصائص الوظيفية للعاملين في عينة الدراسة من خلال ثلاثة أبعاد أساسية هي التصنيف الوظيفي، سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة، حيث وبعد تفرغ الإستمارات توصلنا إلى النتائج الآتية:

1- توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي:

يمثل الجدول الآتي تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي:

الجدول (3-13): توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي

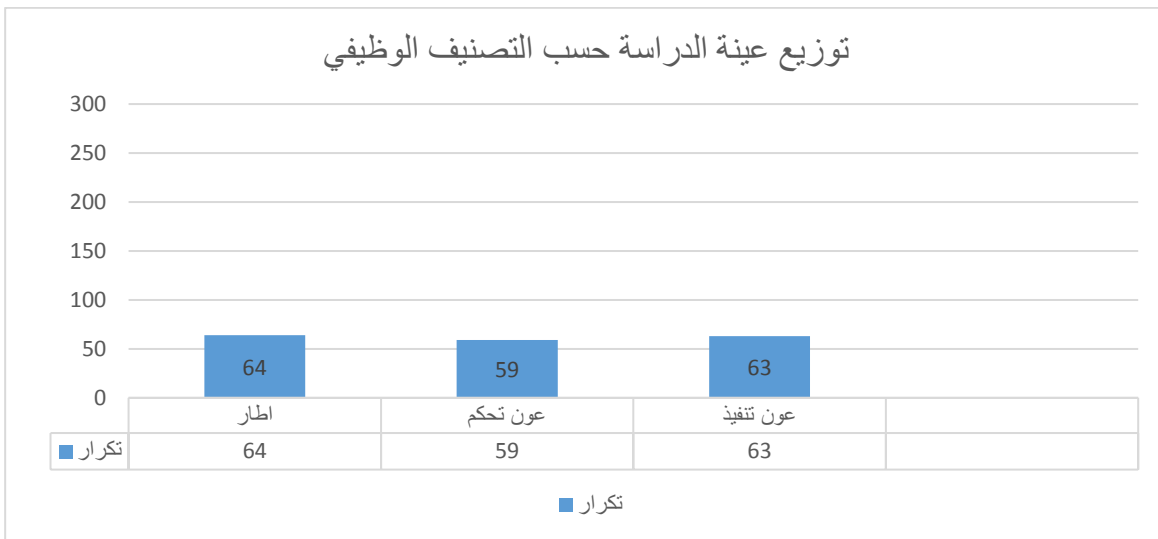
النسبة المئوية	التكرار	البيان
34.4%	64	إطار
31.7%	59	عون تحكم
33.9%	63	عون تنفيذ
100%	186	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (30)، ص: 200.

يتضح من خلال الجدول رقم (3-13)، بأن التصنيف الوظيفي الغالب على العاملين في عينة الدراسة هو إطارات بنسبة (34.4%)، ثم أعوان التنفيذ بنسبة (33.9%)، ثم أعوان التحكم بنسبة (31.7%). ويمكننا القول بأن توزيع العاملين في عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي كان خاضعاً للواقع العملي الذي تكشفه طبيعة عمل المؤسسة.

كما يمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (3-5): توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (spss).

2- توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية

يمثل الجدول الآتي تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

الجدول (3-14): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	البيان
19.9%	37	أقل من 5 سنوات
59.1%	110	ما بين 6 و15 سنوات
16.1%	30	ما بين 16 و25 سنة
4.8%	9	أكثر من 26 سنة
100%	186	المجموع

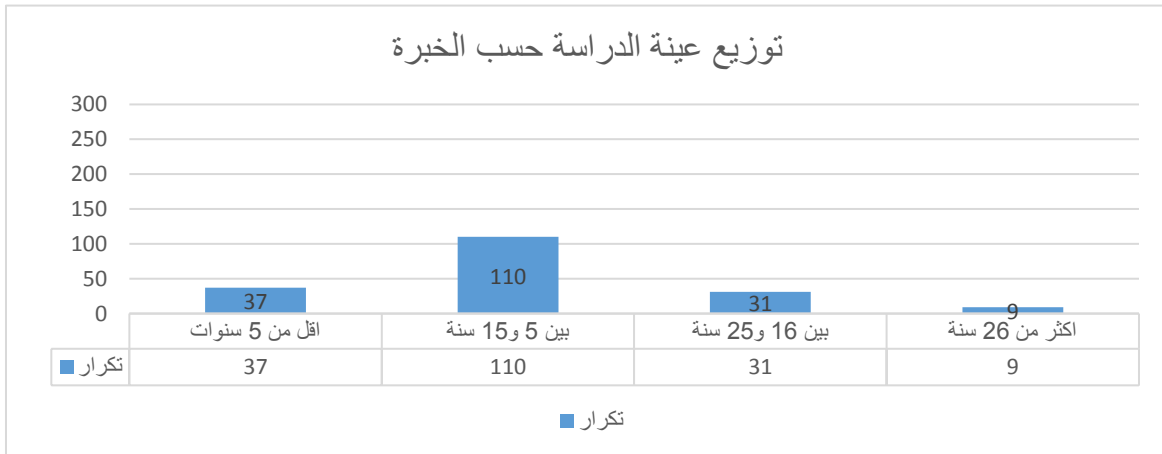
المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS. أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (31)، ص: 200

يتضح من خلال الجدول رقم (3-14)، بأن فئة الخبرة الأكثر إنتشاراً بين العاملين في عينة الدراسة هي (ما بين 6 و15 سنة)، بنسبة بلغت (59.1%)، تليها فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة بلغت (19.9%)، تليها فئة (ما بين 16 و25 سنة) بنسبة بلغت (16.1%)، تليها فئة (أكثر من 26 سنة) بنسبة بلغت (4.8%).

وكملاحظة عامة يمكننا القول بأن حوالي (20.9%) من المستجوبين في عينة الدراسة يتمتعون بمستوى عالي من الخبرة (أكثر من 15 سنة)، وهذا راجع لكون هذه الفئة قد عملت في مؤسسات أخرى أو إحدى فروع شركة سيفيتال، كما أن أكثر من (79%)، في عينة الدراسة يتمتعون بمستوى مقبول من الخبرة (بين 0 و15 سنوات)، يضاف إلى ذلك أن حوالي (19.9%)، من المستجوبين في عينة الدراسة يحتاجون إلى اكتساب المزيد من الخبرة للمساهمة بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة.

كما يمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (3-6): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (spss).

3- توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة:

يمثل الجدول الآتي تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل:

الجدول (3-15): توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	البيان
28.5%	53	إدارية
32.3%	60	تقنية
8.6%	16	تجارية
29.0%	54	إنتاجية
1.6%	3	وقاية وامن
100%	186	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (32)، ص: 201.

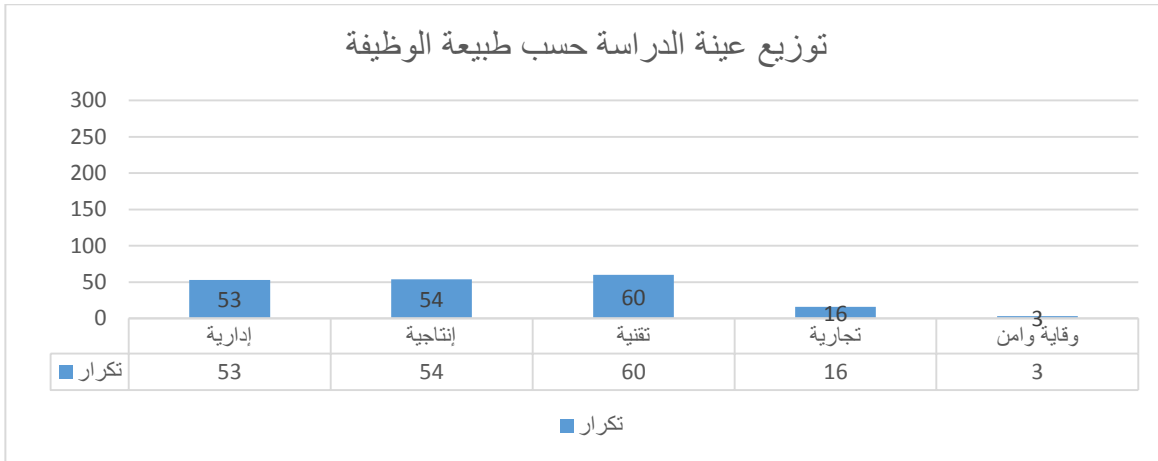
يتضح من خلال الجدول رقم (3-15)، بأن توزيع المستجوبين في عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة كان متفاوتاً بين فئة (التجارية، وقاية وأمن)، والفئات الأخرى، وكان متقارباً بين الفئات الآتية: (الإدارية، التقنية، الإنتاجية)، حيث جاءت الأعمال التقنية في المرتبة الأولى بنسبة بلغت (32.3%)، تليها الأعمال الإدارية بنسبة بلغت (28.5%)، ثم الأعمال الإنتاجية بنسبة بلغت (29%)، تليها الأعمال التجارية بنسبة بلغت (8.6%)، ثم أعمال الوقاية والامن في المرتبة الأخيرة بنسبة بلغت (1.6%).

وكإستقراء للنتائج يمكننا القول بأن هذه النتيجة منطقية حيث أن طبيعة الوظيفة في مؤسسة MFG طبيعة إنتاجية متخصصة في إنتاج الزجاج المصقول بشتى أنواعه، بالإضافة إلى الطابع التقني والمتمثل في الصيانة وتشغيل الآلات.

كما يمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة من خلال الشكل

الآتي:

الشكل رقم (3-7): توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (spss).

خلاصة الفصل الثالث

حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها، حيث تناولنا في البداية التعريف بالمؤسسة المقصودة (مؤسسة MFG)، ثم تطرقنا إلى تحليل وتفصيل إطارها المنهجي، وذلك من خلال توضيح مراحل تطوير أداؤها، ثم تطرقنا إلى إختبارات الصلاحية الممثلة في الإتساق الداخلي، وتقدير معامل الثبات لأداة الدراسة، بالإضافة إلى عرض وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة. وقد خلصنا في هذا الفصل إلى أن مؤسسة MFG التي تعتبر فرع تابع لمؤسسة سيفيتال، كما أن إختيارنا لها يرجع لعدة أسباب، أهمها كونها مؤسسة ذات طابع إنتاجي-تجاري، وإتسامها بحجمها الكبير ومعدل إنتاجيتها الكبير الذي بدوره يستهلك جهد كبير من طرف العاملين، الأمر الذي حفزنا أكثر على تفضيلها لإجراء الدراسة الميدانية. كما قمنا بمحاولة تطوير أداة الدراسة التي إختارنا أن تكون الإستبانة، حيث قمنا بإعدادها، وتحكيمها، وإجراء أهم التعديلات عليها حتى صارت جاهزة للتطبيق، وقمنا بتوزيعها على عينة عشوائية من العاملين في مؤسسة MFG.

كما حاولنا إبراز أهم الأساليب الإحصائية التي سنستخدمها في هاته الدراسة، بعد أن تأكدنا أن البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي، حيث قمنا بتقدير الصدق البنائي للإستبانة، إذ توصلنا إلى أنها تتمتع بإتساق داخلي عالي تعكسه العلاقة الطردية بين جميع فقراتها والأبعاد التي تنتهي إليها، كما توصلنا إلى أن معامل كرونباخ ألفا للدراسة ككل يبلغ (0.928)، وهذا ما يثبت بأنها تتمتع بثبات ممتاز يدعم مصدقيتها، كما توصلنا إلى أن (75.8%) من عينة الدراسة هم ذكور، وأن (93%) منها لا يتجاوز سنهم (50 سنة)، وأنهم بشهادات ومستويات تعليمية مختلفة ومتفاوتة، كما أن أغلبهم كان مركزهم الوظيفي إطارات، كما أن حوالي (79%) منهم يتمتعون بمستوى مقبول جدا من الخبرة، كما أن أغلبهم يمارسون وظيفة تقنية، إدارية، إنتاجية.



## الفصل الرابع

### إختبار فرضيات الدراسة

تمهيد:

بعد أن تعرفنا على طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها، نمر الآن إلى عرض نتائجها وإختبار فرضياتها، حيث سنحاول في البداية دراسة مستوى الصحة التنظيمية وسلوكيات المواطنين التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة MFG، بناء على نتائج عينة الدراسة.

كما يهدف هذا الفصل إلى عرض علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية بإستعمال الاساليب الاحصائية، فضلا عن التعرف على الفروق والإختلافات بين متغيرات الدراسة على مستوى مؤسسة *MFG*، لذلك سنتطرق بشكل تفصيلي إلى المباحث الآتية:

**المبحث الأول:** إختبار مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى العالين بمؤسسة *MFG*؛

**المبحث الثاني:** إختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة.

**المبحث الثالث:** إختبار الفروق بين متغيرات الدراسة.

المبحث الأول: مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى العاملين في مؤسسة *MFG*

إنطلاقاً من أنموذج الدراسة المعتمد سنقوم بتحليل مستوى متغيرات الدراسة بمؤسسة *MFG* من خلال محورين أساسيين، وهما: الصحة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

المطلب الأول: مستوى إدراك الصحة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة *MFG*

تقسم دراستنا الصحة التنظيمية إلى ستة أبعاد أساسية، وهي: وضوح الأهداف؛ فعالية الاتصالات؛ الروح المعنوية؛ تسخير الموارد؛ الإبداعية؛ حل المشكلات، ولتقدير مستواها يجب علينا حساب المتوسط الحسابي بإعتباره أهم مؤشر مقاييس النزعة المركزية، والانحراف المعياري بإعتباره أهم مؤشر نزعة التشتت، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الصحة التنظيمية

المستوى العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
مرتفع	2	0.761	3.823	وضوح الأهداف	الأبعاد
مرتفع	1	0.732	3.897	فعالية الاتصالات	
مرتفع	3	0.822	3.802	الروح المعنوية	
متوسط	4	0.821	3.764	تسخير الموارد	
مرتفع	5	0.768	3.686	الإبداعية	
متوسط	6	0.709	3.657	حل المشكلات	
مرتفع	//	0.576	3.770	الصحة التنظيمية	المتغير

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (33)، ص: 201.

يتضح من خلال الجدول رقم (4-1) أن المتوسط الحسابي بالنسبة للصحة التنظيمية يقدر ب (3.770) والانحراف المعياري ب (0.576)، بما أن المتوسط الحسابي المرجح ينتمي إلى [5.3.68] فهذا دليل على وجود الصحة التنظيمية بمستوى مرتفع بمؤسسة *MFG*، كما أن الانحراف المعياري أقل من (1) وهذا دليل على إتساق مقبول للبيانات، أما فيما يخص أبعاد الصحة التنظيمية فكانت النتائج كالتالي:

✓ كان المتوسط الحسابي المرجح لوضوح الاهداف (3.823)، أما الانحراف المعياري (0.761) وبما أنا المتوسط الحسابي المرجح ينتمي إلى [5.3.68] فهذا يؤكد على وضوح الأهداف وقبولها من طرف العاملين بمؤسسة *MFG*، بالإضافة الى قدرتها على الربط بين أهدافها وأهداف عمالها وهذا ما سيجعلهم يقبلون بها ويلتزمون بتحقيقها لانهم يرون في ذلك تحقيق أهدافهم الشخصية بدرجة عالية جدا، وبما أن الانحراف المعياري أقل من (1) فهذا دليل على إتساق مقبول للبيانات؛

✓ كان المتوسط الحسابي المرجح لفعالية الاتصالات (3.897)، أما الانحراف المعياري (0.732)، وبما أنا المتوسط الحسابي المرجح ينتمي إلى [5.3.68] فهذا يؤكد على أن إدارة مؤسسة *MFG* تولي اهتمام بدرجة

عالية جدا للإتصالات بمختلف أشكالها، كما أنها تقدم معلومات سهلة الفهم، وبما أن الإنحراف المعياري أقل من (1) فهذا دليل على إتساق مقبول للبيانات؛

✓ كان المتوسط الحسابي المرجح للروح المعنوية (3.802)، أما الإنحراف المعياري (0.822)، وبما أن المتوسط الحسابي المرجح ينتمي إلى [5،3.68]، فهذا يشير الى الشعور بالانتماء ووجود علاقات الاحترام والثقة المتبادلة بين الافراد العاملين بمؤسسة *MFG*، وبما أن الإنحراف المعياري أقل من (1) فهذا دليل على إتساق مقبول للبيانات؛

✓ كان المتوسط الحسابي المرجح لتسخير الموارد (3.764)، أما الإنحراف المعياري (0.821)، وبما أن المتوسط الحسابي المرجح ينتمي إلى [5،3.68]، فهذا يؤكد على أن إدارة مؤسسة *MFG* تولي إهتمام بدرجة عالية جدا بتوفير الموارد المستعملة في مختلف العمليات الإنتاجية، وبما أن الإنحراف المعياري أقل من (1) فهذا دليل على إتساق مقبول للبيانات؛

✓ كان المتوسط الحسابي المرجح للإبداعية (3.686)، أما الإنحراف المعياري (0.768)، وبما أن المتوسط الحسابي المرجح ينتمي إلى [5،3.68]، فهذا يؤكد على أن إدارة مؤسسة *MFG* تولي إهتمام بدرجة عالية للممارسات الإبداعية فيما يتعلق بمجال العمل ، كما أنها تهتم بتوفير بيئة ملائمة للإبداع، وبما أن الإنحراف المعياري أقل من (1) فهذا دليل على إتساق مقبول للبيانات؛

✓ كان المتوسط الحسابي المرجح لحل المشكلات (3.657)، أما الإنحراف المعياري (0.709)، وبما أن المتوسط الحسابي المرجح ينتمي إلى [5،3.68]، فهذا يؤكد على أن إدارة مؤسسة *MFG* تولي إهتمام بدرجة عالية لحل المشكلات التي تتعرض لها في مسيرتها من مختلف الجوانب، وبما أن الإنحراف المعياري أقل من (1) فهذا دليل على إتساق مقبول للبيانات؛

وعليه فالمطلوب من مؤسسة *MFG* إستغلال هذا الوضع ومحاولة المحافظة عليه وذلك عن طريق الإهتمام ومواكبة التحديثات الجديدة فيما يتعلق بالصحة التنظيمية.

ومن أجل التفصيل أكثر سنحاول تحليل فقرات كل بعد من أبعاد الصحة التنظيمية.

أولا-وضوح الاهداف:

يتكون هذا البعد من أربعة فقرات كانت موزعة في الإستبانة وفقا للترتيب الآتي: (01،02،03،04)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة المستجوبين بمؤسسة *MFG* تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:



الجدول رقم (2-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد وضوح الاهداف

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب ب	الإتجاه العام
01	تتسم أهداف المؤسسة بالواقعية والقابلية للتحقيق.	3.828	1.101	2	غالبًا
02	تحرص المؤسسة على أن يكون هنالك مواءمة بين الأهداف القصيرة والطويلة الاجل.	3.650	1.096	4	غالبًا
03	توزع إدارة المؤسسة المهام بطريقة عادلة للوصول إلى الأهداف المحددة.	3.817	1.080	3	غالبًا
04	أقوم بتأدية مهامي بالمؤسسة من خلال معرفتي الدقيقة لأهدافها.	3.989	0.784	1	غالبًا
	المستوى العام	3.823	0.761	//	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (34)، ص: 201

يتضح من خلال الجدول رقم (2-4) أن المتوسط الحسابي المرجح لوضوح الهدف (3.823)، أما الانحراف المعياري (0.761)، وبما أن المتوسط الحسابي المرجح ينتمي إلى [5،3.68] فهذا يؤكد على سعي المؤسسة إلى وضع أهداف واضحة تبين فيها رؤيتها وتوقعاتها المستقبلية، وبما أن الانحراف المعياري أقل من (1) فهذا دليل على إتساق مقبول للبيانات.

وإنطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول رقم (2-4) يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة لبعده وضوح الأهداف تنازلياً من الإتجاه المرتفع إلى المنخفض، وذلك بناء على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابات المستجوبين في عينة الدراسة كما يلي:

• جاءت الفقرة رقم (04) التي تضمنت: « أقوم بتأدية مهامي بالمؤسسة من خلال معرفتي الدقيقة لأهدافها.»، في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستجوبين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.989) بإنحراف معياري مقداره (0.761).

وعليه يمكننا القول أن العاملين بمؤسسة *MFG* يؤدون مهامهم بكفاءة وفعالية، وهذا راجع لمعرفتهم الدقيقة لمختلف الأهداف.

• جاءت الفقرة رقم (01) التي تضمنت: « تتسم أهداف المؤسسة بالواقعية والقابلية للتحقيق.»، في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستجوبين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.828) بإنحراف معياري مقداره (1.101).

وعليه يمكننا القول بأن عمال مؤسسة *MFG* على دراية عالية بأهداف المؤسسة المعلنة.

## الفصل الرابع: إختبار فرضيات الدراسة

• جاءت الفقرة رقم (03) التي تضمنت: « توزع إدارة المؤسسة المهام بطريقة عادلة للوصول إلى الأهداف المحددة « في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستجوبين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.817) ، بإنحراف معياري مقداره (1.080).

وعليه يمكننا القول بأن إدارة مؤسسة *MFG* لديها سياسة عادلة في توزيع المهام على العاملين في مختلف الوحدات، وهذا بغية الوصول إلى الأهداف المحددة.

• جاءت الفقرة رقم (02) التي تضمنت: « تحرص المؤسسة على أن يكون هنالك مواءمة بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل».، في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستجوبين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.650) ، بإنحراف معياري مقداره (1.096).

ونرى أن ذلك يشير إلى إلتزام إدارة مؤسسة *MFG* بإعداد ووضع مختلف الأهداف سواء قصيرة الأجل أو طويلة الأجل بشكل فعال وتنسيقها مع بعضها البعض.

### ثانيا-فعالية الإتصالات:

يتكون هذا البعد من أربعة فقرات كانت موزعة في الإستبانة وفقا للترتيب الآتي:(08،07،06،05)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين بمؤسسة *MFG* تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

### الجدول رقم (3-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد فعالية الإتصالات

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه العام
05	أعالج المشاكل المتعلقة بأداء عملي من خلال إتصالي بالإدارة.	3.957	0.887	1	غالبا
06	تقدم إدارة المؤسسة معلومات سهلة الفهم.	3.838	0.873	4	غالبا
07	تتوافق الإتصالات المعتمدة في المؤسسة مع جميع المستويات التنظيمية.	3.887	0.914	3	غالبا
08	أتمتع من خلال وظيفتي في المؤسسة بإتصالات مفتوحة نحو جميع الإتجاهات.	3.914	0.977	2	غالبا
	المستوى العام	3.897	0.732	//	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (35)، ص:201.

يتضح من خلال الجدول رقم (3-4) أن المتوسط الحسابي المرجح لبعد فعالية الإتصالات (3.897)، أما الإنحراف المعياري (0.732) وبما أن المتوسط الحسابي المرجح ينتهي إلى [5،3.68] فهذا يؤكد على أن المؤسسة تسعى إلى خلق جو من المناخ التنظيمي الجيد، وهذا من خلال توفير إتصالات مستمرة وواضحة في مختلف المستويات والاتجاهات، وبما أن الإنحراف المعياري أقل من (1) فهذا دليل على إتساق مقبول للبيانات.

وإنطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول رقم (3-4) يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة لبعد فعالية الإتصالات تنازلياً من الإتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابات المستجوبين في عينة الدراسة كما يلي:

• جاءت الفقرة رقم (05) التي تضمنت: « أعالج المشاكل المتعلقة بأداء عملي من خلال إتصالي بالإدارة.» في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستجوبين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.957) بإنحراف معياري مقداره (0.887).

وكنتيجة عامة يمكننا القول بأن مؤسسة *MFG* تحرص على تسهيل عملية التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة، بغية حل مختلف المشاكل التي تعترض سير الأعمال بالمؤسسة، ونعزز ذلك لوجود الثقافة التعاونية بالمؤسسة بالإضافة إلى توفر أنظمة إتصالات في جميع الإتجاهات والمستويات.

• جاءت الفقرة رقم (08) التي تضمنت: « أتمتع من خلال وظيفتي في المؤسسة بإتصالات مفتوحة نحو جميع الإتجاهات.» في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستجوبين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.914) بإنحراف معياري مقداره (0.977).

وعليه يمكننا القول بأن ادارة مؤسسة *MFG* توفر للعاملين قنوات إتصال مفتوحة نحو جميع المستويات وهذا من أجل تأدية المهام الموكلة إليهم على أحسن شكل.

• جاءت الفقرة رقم (07) التي تضمنت: « تتوافق الإتصالات المعتمدة في المؤسسة مع جميع المستويات التنظيمية.» في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستجوبين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.887) بإنحراف معياري مقداره (0.914).

وعليه يمكننا القول أن أغلبية العاملين بمؤسسة *MFG* يجدون سهولة في تبادل مختلف المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل فيما بينهم، ونعزز ذلك إلى حرص المؤسسة على تحقيق أعلى مستويات الأداء.

جاءت الفقرة رقم (06) التي تضمنت: « تقدم إدارة المؤسسة معلومات سهلة الفهم.» في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستجوبين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.838) بإنحراف معياري مقداره (0.873).

نرى ان هذه النتيجة مقبولة ونعزز هذا لكون عمال مؤسسة *MFG* تختلف مستوياتهم التعليمية، وبالأخص العمال في المستوى الأدنى الذين يجدون صعوبة في بعض المعلومات المقدمة من طرف المسؤولين.  
ثالثاً-الروح المعنوية:

يتكون هذا البعد من أربعة فقرات كانت موزعة في الإستبانة وفقاً للترتيب الآتي: (12،11،10،09)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة المستجوبين بمؤسسة *MFG* تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الروح المعنوية

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه العام
09	يشجعي المدير على طرح آرائي والتعبير عن أفكارى حتى لو تعارضت مع آرائه وأفكاره	3.871	1.036	1	غالبا
10	يسعى المدير للبحث عن طرق جديدة ومبتكرة لحل المشكلات.	3.861	0.944	2	غالبا
11	يساعد المدير الموظفين على تطبيق الأفكار الجديدة.	3.693	0.962	4	غالبا
12	يتجنب المدير النقد عندما أخطأ ويعتبرها تجارب عملية مفيدة.	3.709	1.008	3	غالبا
	المستوى العام	3.802	0.822	//	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (36)، ص:201

يتضح من خلال الجدول رقم (4-4) أن المتوسط الحسابي المرجح للروح المعنوية (3.802)، أما الانحراف المعياري (0.822) وبما أن المتوسط الحسابي المرجح ينتمي إلى [5,3.68]، ونعزز هذه النتيجة إلى سعي قادة المؤسسة إلى خلق بيئة عمل تسودها الروح المعنوية المرتفعة وصولاً لخلق المناخ الصحي الذي يساهم في تحقيق الأهداف.

وإنطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول رقم (4-3) يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة لبعدها الروح المعنوية تنازلياً من الإتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابات المستجوبين في عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (09) التي تضمنت: « يشجعي المدير على طرح آرائي والتعبير عن أفكارى حتى لو تعارضت مع آرائه وأفكاره.» في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستجوبين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.871) بإنحراف معياري مقداره (1.036).

وعليه يمكننا القول أن المدير غالباً ما يشجع العاملين على طرح أفكارهم والتعبير عنها حتى لو تعارضت مع آرائه وأفكاره، ونعزز هذا لكون المؤسسة تولي الاهتمام لآراء العاملين.

- جاءت الفقرة رقم (10) التي تضمنت: « يسعى المدير للبحث عن طرق جديدة ومبتكرة لحل المشكلات.. » في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستجوبين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.861) بإنحراف معياري مقداره (0.944).

وعليه يمكننا القول بأن المدير غالباً ما يسعى للبحث عن طرق جديدة ومبتكرة لحل المشكلات، ونعزز هذا لكون المؤسسة تولي الاهتمام بحل المشاكل التي قد تعيق نشاطها.

## الفصل الرابع: إختبار فرضيات الدراسة

• جاءت الفقرة رقم (12) التي تضمنت: « يتجنب المدير النقد عندما أخطأ ويعتبرها تجارب عملية مفيدة. » في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستجوبين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.709) بإنحراف معياري مقداره (1.008).

ويمكننا القول أن هنالك قبول عام وإتفاق من جانب العاملين في مؤسسة *MFG* على أن المسؤولين يتجنبون النقد عندما يخطئ العمال خاصة في الأعمال الجديدة، ونعزز هذا إلى حرص إدارة المؤسسة على رفع مستويات الأداء من خلال التصحيح الخلاق للأخطاء المرتكبة.

جاءت الفقرة رقم (11) التي تضمنت: « يساعد المدير الموظفين على تطبيق الأفكار الجديدة. » في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستجوبين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.693) بإنحراف معياري مقداره (0.962).

ويمكننا القول أن هنالك قبول عام وإتفاق من جانب العاملين في مؤسسة *MFG* على تلقهم المساعدة من طرف المسؤولين المباشرين عنهم فيما يتعلق بتطبيق الأفكار الجديدة، ونعزز هذا في رغبة إدارة المؤسسة على تحقيق أعلى مستويات الأداء.

رابعاً-تسخير الموارد:

يتكون هذا البعد من أربعة فقرات كانت موزعة في الإستبانة وفقاً للترتيب الآتي: (13،14،15،16)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة المستجوبين بمؤسسة *MFG* تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-5): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات بعد تسخير الموارد

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه العام
13	يحصل العاملون على الموارد اللازمة للعمل في الوقت المناسب.	3.720	0.962	3	غالباً
14	يملك العاملون في هذه المؤسسة حرية الوصول للموارد التي تلزمهم بسهولة	3.639	1.021	4	غالباً
15	تكفي الموارد المالية المخصصة لممارسة الأنشطة المختلفة.	3.806	0.927	2	غالباً
16	تقوم إدارة المؤسسة باستخدام الموارد بشكل فعال.	3.860	1.051	1	غالباً
	المستوى العام	3.764	0.821	//	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (37)، ص:202.

يتضح من خلال الجدول رقم (4-5) أن المتوسط الحسابي المرجح لتسخير الموارد (3.764)، أما الإنحراف المعياري (0.821) وبما أن المتوسط الحسابي المرجح ينتمي إلى [3.68-5] فهذا يؤكد على أن إدارة مؤسسة *MFG*

تولي إهتماماً مرتفعاً لتسخير كل ما يلزم لسير العمليات من موارد مختلفة، وبما أن الإنحراف المعياري أقل من (1) فهذا دليل على إتساق مقبول للبيانات.

وإنطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول رقم (4-5) يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة لبعد تسخير الموارد تنازلياً من الإتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي المرجح والإنحراف المعياري الخاص بإجابات المستجوبين في عينة الدراسة كما يلي:

• جاءت الفقرة رقم (16) التي تضمنت: « تقوم إدارة المؤسسة بإستخدام الموارد بشكل فعال » في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستجوبين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.860) بإنحراف معياري مقداره (1.051).

ويمكننا القول أن هذه النتيجة طبيعية لكون مؤسسة *MFG* يسعى للتدرج إلى المراتب الأولى في مجال صناعة الزجاج على الصعيد العالمي، مع العلم أنه يحتل المرتبة الأولى افريقياً.

• جاءت الفقرة رقم (15) التي تضمنت: « تكفي الموارد المالية المخصصة لممارسة الأنشطة المختلفة » في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستجوبين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.806) بإنحراف معياري مقداره (0.927).

ونرى أنه لا تخفى علينا أن مؤسسة صناعة الزجاج تعتبر إحدى فروع شركة سيفيتال، كما يمكننا القول بأن هذا يعتبر مؤشر إيجابي من جانب إدارة مؤسسة *MFG* من حيث الإهتمام بتوفير الموارد المالية لممارسة مختلف الأنشطة، ونعزز هذا للقدرة المالية للمؤسسة الأم سيفيتال بالإضافة إلى رؤية قادة المؤسسة نحو تحقيق أولى المراتب في مجال صناعة الزجاج.

• جاءت الفقرة رقم (13) التي تضمنت: « يحصل العاملون على الموارد اللازمة للعمل في الوقت المناسب » في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستجوبين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.720) بإنحراف معياري مقداره (0.962).

يمكننا القول أن إدارة مؤسسة *MFG* تعمل على إتخاذ مختلف الاجراءات المتعلقة بتوفير مايلزم لسير العمل بدون عوائق، وصولاً لأفضل مخرجات.

• جاءت الفقرة رقم (14) التي تضمنت: « يملك العاملون في هذه المؤسسة حرية الوصول للموارد التي تلزمهم بسهولة » في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستجوبين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.639) بإنحراف معياري مقداره (1.021).

يمكننا القول أن إدارة مؤسسة *MFG* تهتم بتوفير مختلف الموارد والوسائل المساندة للإستخدام وهذا لتعظيم أرباحها ومكانتها التنافسية على الصعيد العالمي.

### خامساً-الإبداعية:

يتكون هذا البعد من أربعة فقرات كانت موزعة في الإستبانة وفقاً للترتيب الآتي: (17،18،19،20)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة المستجوبين بمؤسسة *MFG* تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الإبداعية

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه العام
17	أحرص على تقديم إقتراحات وأفكار جديدة تخدم مصلحة العمل.	3.763	0.823	1	غالبًا
18	تتوفر في المؤسسة بيئة ملائمة للإبداع.	3.725	1.088	2	غالبًا
19	تعقد إدارة المؤسسة مناقشات دورية لغرض تحسين المهارات الإبداعية لدى العاملين.	3.629	1.053	4	غالبًا
20	تقدم المؤسسة مكافئات للأفراد المبدعين والحرص على إستمرارهم في العمل.	3.645	1.061	3	غالبًا
	المستوى العام	3.686	0.768	//	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (38)، ص:202.

يتضح من خلال الجدول رقم (4-6) أن المتوسط الحسابي المرجح للتحسين المستمر (3.686)، أما الانحراف المعياري (0.768) وبما أنا المتوسط الحسابي المرجح ينتمي إلى [5،3.34] فهذا يؤكد على أن إدارة مؤسسة *MFG* تولي إهتماما مرتفعا لإبداع العاملين. وبما أن الانحراف المعياري أقل من (1) فهذا دليل على إتساق مقبول للبيانات.

وإنطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (4-6) يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة لبعدها الإبداعية تنازليا من الإتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابات المستجوبين في عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (17) التي تضمنت: « أحرص على تقديم إقتراحات وأفكار جديدة تخدم مصلحة العمل » في المرتبة الاولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستجوبين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.763) بإنحراف معياري مقداره (0.823).

وعليه يمكننا القول بأن عمال مؤسسة *MFG* يقدمون إقتراحات متعلقة بالعمل، ونعزز هذا لتشجيع إدارة المجمع على طرح الأفكار والأخذ برأي العمال.

- جاءت الفقرة رقم (18) التي تضمنت: « تتوفر في المؤسسة بيئة ملائمة للإبداع » في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستجوبين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.725) بإنحراف معياري مقداره (1.088).

ويمكننا القول بأن مؤسسة *MFG* توفر للعاملين بيئة ملائمة للإبداع.

- جاءت الفقرة رقم (20) التي تضمنت: « تقدم المؤسسة مكافئات للأفراد المبدعين والحرص على إستمرارهم في العمل. » في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستجوبين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.645) بإنحراف معياري مقداره (1.061).

## الفصل الرابع: إختبار فرضيات الدراسة

ويمكننا القول بأن هذا يعتبر مؤشر إيجابي من جانب إدارة مؤسسة *MFG* من حيث الاهتمام بالأفراد المبدعين ومكافئهم، ونعزز ذلك لحرصها على الحفاظ على الكفاءات في المؤسسة.

• جاءت الفقرة رقم (19) التي تضمنت: «تعقد إدارة المؤسسة مناقشات دورية لغرض تحسين المهارات الإبداعية لدى العاملين» في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستجوبين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.629) بإنحراف معياري مقداره (1.053).

يمكننا القول بأن مؤسسة *MFG* تسعى إلى تحسين المهارات الإبداعية لدى العاملين من خلال عقد جلسات نقاش دورية ودورات تدريبية متعلقة بتطوير العمل ومواكبة التطورات الحاصلة في مجال الإنتاج. سادساً-حل المشكلات:

يتكون هذا البعد من أربعة فقرات كانت موزعة في الإستبانة وفقاً للترتيب الآتي: (17،18،19،20)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة المستجوبين بمؤسسة *MFG* تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-7): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات بعد حل المشكلات

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
21	أستشير رؤسائي في العمل لحل المشاكل التي لا أستطيع التعامل معها.	3.897	0.781	2	غالباً
22	تعتمد إدارة المؤسسة التي أعمل بها الأسلوب العلمي في مواجهة المشكلات	3.903	0.953	1	غالباً
23	يوجد نظام معالجة فورية للمشاكل في المؤسسة التي أعمل بها.	3.419	1.113	3	غالباً
24	توفر المؤسسة نظام متابعة لتقييم الحلول المطروحة للمشكلات.	3.414	1.063	4	غالباً
	المستوى العام	3.657	0.709	//	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (39)، ص: 202.

يتضح من خلال الجدول رقم (4-7) أن المتوسط الحسابي المرجح لحل المشكلات (3.657)، أما الإنحراف المعياري (0.709) وبما أن المتوسط الحسابي المرجح ينتمي إلى [5-3.34] فهذا يؤكد على أن إدارة مؤسسة *MFG* تولي إهتماماً مرتفعاً لحل المشاكل المتعلقة بالعمل، وبما أن الإنحراف المعياري أقل من (1) فهذا دليل على إتساق مقبول للبيانات.

وإنطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول رقم (4-7) يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة لبعد حل المشكلات تنازلياً من الإتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي المرجح والإنحراف المعياري الخاص بإجابات المستجوبين في عينة الدراسة كما يلي:



• جاءت الفقرة رقم (22) التي تضمنت: « تعتمد إدارة المؤسسة التي أعمل بها الأسلوب العلمي في مواجهة المشكلات » في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستجوبين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.903) بإنحراف معياري مقداره (0.953).

ويمكننا القول بأن مؤسسة *MFG* تقوم بالإعتماد على أساليب علمية لمواجهة مختلف المشكلات التي قد تتعرض لها في عملياتها الإنتاجية.

• جاءت الفقرة رقم (21) التي تضمنت: « أستشير رؤسائي في العمل لحل المشاكل التي لا أستطيع التعامل معها » في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستجوبين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.897) بإنحراف معياري مقداره (0.781).

يمكننا القول بأن عمال مؤسسة *MFG* دائما ما يستشيرون رؤسائهم في العمل لحل المشاكل التي لا يستطيعون التعامل معها.

• جاءت الفقرة رقم (23) التي تضمنت: « يوجد نظام معالجة فورية للمشاكل في المؤسسة التي أعمل بها. » في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستجوبين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.419) بإنحراف معياري مقداره (1.113).

يمكننا القول بأن هذا يعتبر مؤشر إيجابي من جانب إدارة مؤسسة *MFG* من حيث الاهتمام بحل المشاكل التي تواجهها.

• جاءت الفقرة رقم (24) التي تضمنت: « توفر المؤسسة نظام متابعة لتقييم الحلول المطروحة للمشكلات. » في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستجوبين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.414) بإنحراف معياري مقداره (1.063).

وعليه يمكننا القول بأن مؤسسة *MFG* تسعى لتقييم فعالية الحلول المقدمة والحصول على التغذية العكسية، وهذا يهدف الإستفادة من التجارب مستقبلا.

وبالنسبة لمحور الصحة التنظيمية ككل بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3.770)، مما يدل على أن المستوى العام لمحور الصحة التنظيمية مرتفع في مؤسسة *MFG* من وجهة نظر عينة الدراسة.

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أن: « يوجد مستوى مرتفع للصحة التنظيمية بأبعادها لدى الأفراد العاملين في مؤسسة *MFG* »

**المطلب الثاني: مستوى إدراك سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة *MFG***

بعد ما تطرقنا في المطلب الأول إلى محور الصحة التنظيمية ووجدنا إتجاهه مرتفع، سنتطرق في هذا المطلب إلى محور سلوكيات المواطنة التنظيمية، ولتقدير مستواها علينا حساب المتوسط الحسابي باعتباره أهم مؤشر مقياس النزعة المركزية، والإنحراف المعياري باعتباره أهم مؤشر نزعة التشتت، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

المستوى العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
مرتفع	4	0.618	4.153	الايثار	الأبعاد
مرتفع	1	0.653	4.358	الكياسة	
مرتفع	5	0.591	4.103	الروح الرياضية	
مرتفع	2	0.586	4.321	الضمير الحي	
مرتفع	3	0.618	4.248	السلوك الحضاري	
مرتفع		0.481	4.248	سلوكيات المواطنة التنظيمية	المتغير

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (40)، ص:202.

يتضح من خلال الجدول رقم (4-8) أن المتوسط الحسابي بالنسبة لسلوكيات المواطنة التنظيمية يقدر ب (4.248) والانحراف المعياري ب (0.481)، بما أن المتوسط الحسابي المرجح ينتهي إلى [3.68-5] فهذا دليل على وجود سلوكيات مواطنة تنظيمية بمستوى مرتفع بمؤسسة *MFG* وهذا يشير إلى أن العاملين يقدمون سلوكيات تطوعية غير مدرجة في الترتيب الوظيفي، كما أن الانحراف المعياري أقل من (1) وهذا دليل على إتساق مقبول للبيانات، أما فيما يخص أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية فكانت النتائج كالتالي:

✓ كان المتوسط الحسابي المرجح للإيثار (4.153)، أما الانحراف المعياري (0.618) وبما أنا المتوسط الحسابي المرجح ينتهي إلى [5،3.68] فهذا يؤكد على أن العمال بالمؤسسة يتمتعون بمستوى عالي من الإيثار، وهذا يشير إلى أن العاملين يساعدون بعضهم البعض في الظروف الغير العادية، بالإضافة إلى مد يد العون إلى العاملين الجدد ومشاركتهم الأساليب الحديثة في العمل التي لا يدركونها، مع تقديم النصح والإرشاد بغية التكيف مع بيئة العمل، وبما أن الانحراف المعياري أقل من (1) فهذا دليل على إتساق مقبول للبيانات؛

✓ كان المتوسط الحسابي المرجح الكياسة (4.358)، أما الانحراف المعياري (0.653) وبما أنا المتوسط الحسابي المرجح ينتهي إلى [5،3.68] فهذا يؤكد على أن العمال بالمؤسسة يتمتعون بمستوى عالي من الكياسة، وهذا يشير إلى أن العاملين يساهمون في منع المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها زملائهم أو العملاء من خلال تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية، كما يعكس رغبتهم في المبادرة بالاتصال بالآخرين قبل إتخاذ اية قرارات تؤثر على أعمالهم أو على الأقل إخبارهم مقدما بتلك القرارات، وبما أن الانحراف المعياري أقل من (1) فهذا دليل على إتساق مقبول للبيانات؛

✓ كان المتوسط الحسابي المرجح الروح الرياضية ((4.103)، أما الانحراف المعياري (0.591) وبما أنا المتوسط الحسابي المرجح ينتهي إلى [5،3.68] فهذا يؤكد على أن العمال بالمؤسسة يتمتعون بمستوى عالي من الروح الرياضية، وهذا يشير إلى إستعداد الافراد العاملين لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية التي تحدث في مكان العمل دون إمتعاض أو شكوى، وكذلك الامتناع عن القيام بأي ردود فعل سلبية في العمل، بالإضافة إلى التسامح والصبر وكذا التكيف مع ظروف العمل الاستثنائية والإحساس بمشكلات الآخرين، وبما أن الانحراف المعياري أقل من (1) فهذا دليل على إتساق مقبول للبيانات؛

✓ كان المتوسط الحسابي المرجح للضمير الحي (4.321)، أما الانحراف المعياري (0.586) وبما أنا المتوسط الحسابي المرجح ينتهي إلى [5،3.68] فهذا يؤكد على أن العمال بالمؤسسة يتمتعون بمستوى عالي من الضمير الحي، وهذا يشير إلى أن العاملين ملتزمين بالحضور في الوقت المحدد للعمل، وحرصهم على عدم تقضية الوقت المخصص للعمل في قضايا ومحادثات شخصية، وبما أن الانحراف المعياري أقل من (1) فهذا دليل على إتساق مقبول للبيانات:

✓ كان المتوسط الحسابي المرجح للسلوك الحضاري (4.242)، أما الانحراف المعياري (0.618) وبما أنا المتوسط الحسابي المرجح ينتهي إلى [5،3.68] فهذا يؤكد على أن العمال بالمؤسسة يتمتعون بمستوى عالي من السلوك الحضاري، وهذا يشير إلى أن العاملين يحافظون على سرية وخصوصية المؤسسة، والحديث عنها بكل إحترام وفقاً لما يحسن صورتها رغم السلبية التي قد تكون موجودة، وبما أن الانحراف المعياري أقل من (1) فهذا دليل على إتساق مقبول للبيانات؛

وعليه فالمطلوب من مؤسسة *MFG* إستغلال هذا الوضع ومحاولة المحافظة عليه وذلك عن طريق الإهتمام بتشجيع ومكافأة العمال على تبني السلوكيات التطوعية في المؤسسة.  
ومن أجل التفصيل أكثر سنحاول تحليل فقرات كل بعد من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.  
أولاً-الإيثار:

يتكون هذا البعد من أربعة فقرات كانت موزعة في الإستبانة وفقاً للترتيب الآتي: (25،26،27،28). ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة المستجوبين بمؤسسة *MFG* تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الإيثار

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه العام
25	أساعد زملائي للقيام بالمهام الموكلة إليهم.	4.043	0,830	4	غالباً
26	أستجيب لتوجيهات رؤسائي في العمل دون تردد.	4.182	0,763	2	غالباً
27	أقدم المساعدة لزملائي في حل مشاكلهم التي تواجههم في العمل.	4.252	0,802	1	دائماً
28	أعمل على تسهيل مهمة زملائي الجدد حتى إذا لم يطلب مني ذلك.	4.131	0,817	3	غالباً
	المستوى العام	4.153	0.618		مرتفع

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (41)، ص:202

يتضح من خلال الجدول رقم (4-9) أن المتوسط الحسابي المرجح لبعث الإيثار (4.153)، أما الانحراف المعياري (0.618)، وبما أن المتوسط الحسابي المرجح ينتهي إلى [5- 3.68] فهذا يؤكد على أن عمال المؤسسة يتمتعون بدرجة عالية جدا، وبما أن الانحراف المعياري أقل من (1) فهذا دليل على إتساق مقبول للبيانات. وإنطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (4-9) يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة لبعث الإيثار تنازليا من الإتجاه المرتفع إلى المنخفض، وذلك بناء على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابات المستجوبين في عينة الدراسة كما يلي:

• جاءت الفقرة رقم (27) التي تضمنت: « أقدم المساعدة لزملائي في حل مشاكلهم التي تواجههم في العمل. » في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستجوبين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.252)، بإنحراف معياري مقداره (0.802).

وعليه يمكننا القول بأن العاملين في مؤسسة *MFG*، دائما ما يرغبون في تقديم المساعدة لزملائهم في حل المشاكل التي يواجهونها في أعمالهم، وهو ما يعزز مستوى الإيثار المرتفع في المؤسسة ومدى قوة الزمالة بين العمال وهذا ما يرقى بمستوى أداء العمال.

• جاءت الفقرة رقم (26) التي تضمنت: « أستجيب لتوجيهات رؤسائي في العمل دون تردد »، في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستجوبين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.181) بإنحراف معياري مقداره (0.763).

وعليه يمكننا القول بأن العاملين في مؤسسة *MFG* ملتزمين بعملهم حتى لدرجة التضحية بأموالهم الشخصية لصالح العمل، ونعزز هذه النتيجة إلى مدى إلزام العمال تجاه وظائفهم.

• جاءت الفقرة رقم (28) التي تضمنت: « أعمل على تسهيل مهمة زملائي الجدد حتى إذا لم يطلب مني ذلك. »، في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستجوبين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.131) بإنحراف معياري مقداره (0.817).

ونرى أن ذلك يشير على أن عمال مؤسسة *MFG*، غالبا ما يقومون بمساعدة زملائهم الجدد بكل رحابة صدر، وهذا ما يفسر سلوك المساعدة (الإيثار) مرتفع بالمؤسسة، ونعزز هذه النتيجة إلى أن كل عامل في المؤسسة قد مر بهذه المرحلة في بداية مساره المهني وهذا ما يجعلهم يشعرون بصعوبة الأمر على الوافدين الجدد، ويقدمون لهم المساعدة من جوانب مختلفة من عامل لأخر.

• جاءت الفقرة رقم (25) التي تضمنت: « أساعد زملائي للقيام بالمهام الموكلة بهم. »، في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستجوبين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.043) بإنحراف معياري مقداره (0.830).

وعليه يمكننا القول أن عمال مؤسسة *MFG*، غالبا ما يقومون بمساعدة زملائهم بالمهام الموكلة بهم، ويمكن تعزيز هذه النتيجة إلى طبيعة العلاقات الاجتماعية والمهنية التي تربط العاملين ببعضهم البعض، وهذا ما يجعل التعاون والتطوع بشكل تلقائي لمساعدة زملائهم سواء بشكل مباشر أو غير مباشر يقوي تماسك العاملين مع بعضهم البعض.

يتكون هذا البعد من أربعة فقرات كانت موزعة في الإستبانة وفقا للترتيب الآتي:(29,30,31,32)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة العاملين بمؤسسة MFG تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد القياسة

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه العام
29	أحترم حقوق الآخرين في العمل.	4.381	0.784	3	دائماً
30	أسعى جاهدا لتفادي المشكلات قبل وقوعها.	4.387	0.757	2	دائماً
31	أحرص دوما على التنسيق مع الآخرين لإنجاز العمل بوتيرة أفضل.	4.392	0.779	1	دائماً
32	دائما اعلم من حولي بما أنوي عمله حتى لا أسبب الإحراج في العمل.	4.225	0.907	4	دائماً
	المستوى العام	4.358	0.653	//	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (42)، ص:203.

يتضح من خلال الجدول رقم (4-10) أن المتوسط الحسابي المرجح للقياسة (4.358)، أما الإنحراف المعياري (0.653) وبما أنا المتوسط الحسابي المرجح ينتهي إلى [3.68-5]، وبما أن الإنحراف المعياري أقل من (1) فهذا دليل على إتساق مقبول للبيانات.

وإنطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (4-10) يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة لبعد القياسة تنازليا من الإتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي المرجح والإنحراف المعياري الخاص بإجابات المستجوبين في عينة الدراسة كما يلي:

• جاءت الفقرة رقم (31) التي تضمنت: « أحرص دوما على التنسيق مع الآخرين لإنجاز العمل بوتيرة أفضل.» في المرتبة الاولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستجوبين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.392) بإنحراف معياري مقداره (0.779).

ويمكننا القول بأن عمال المؤسسة دائما ما يحرصون على التنسيق مع الآخرين لإنجاز الأعمال بوتيرة أفضل، ونعزز هذا إلى إدارة المؤسسة التي تحرص على العمل الجماعي خاصة في خطوط الإنتاج المختلفة وهذا بغية تلبية الطلبات المختلفة في الوقت المحدد، وهذا ما حقق لها التميز على الصعيد الدولي.

• جاءت الفقرة رقم (30) التي تضمنت: «أسعى جاهدا لتفادي المشكلات قبل وقوعها.» في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستجوبين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.387) بإنحراف معياري مقداره (0.757).

## الفصل الرابع: إختبار فرضيات الدراسة

وعليه يمكننا القول بأن عمال مؤسسة *MFG* دائماً مايسعون لتفادي المشكلات قبل وقوعها، ونعزز هذا إلى أن العاملين بالمؤسسة يتمتعون بمستوى عالي من الكرم واللطف.

• جاءت الفقرة رقم (29) التي تضمنت: «أحترم حقوق الآخرين في العمل» في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستجوبين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.381) بإنحراف معياري مقداره (0.784).

وعليه يمكننا القول أن العاملين في مؤسسة *MFG* دائماً مايحترمون حقوق الآخرين في العمل، ونعزز هذا إلى معرفة العمال حدودهم مع بعضهم البعض، وأن التدخل في شؤون الآخرين لا يعكس ثقافته الشخصية المستمدة من الدين والمجتمع، وإن مثل هذه الأمور ستؤدي إلى مشاكل وصراعات بين بعضهم البعض، وستؤثر حتما على صورتهم في المؤسسة.

• جاءت الفقرة رقم (32) التي تضمنت: « دائماً أعلم من حولي بما أنوي عمله حتى لا أسبب الإحراج في العمل» في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستجوبين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.225) بإنحراف معياري مقداره (0.907).

ويمكننا القول أن عمال المؤسسة دائماً مايعلمون من حولهم بما ينوون عمله حتى لا يسببون لهم الإحراج في العمل، ونعزز هذه النتيجة إلى كون العمل يتم من خلال فرق العمل، ولا يمكن حجب المعلومات عن بعضهم البعض لأن هذا سيؤدي إلى تعطيل العمل وتوليد صراعات.

### ثالثاً-الروح الرياضية:

يتكون هذا البعد من أربعة فقرات كانت موزعة في الإستبانة وفقاً للترتيب الآتي: (33،34،35،36). ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة المستجوبين بمؤسسة *MFG* تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-11): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات بعد الروح الرياضية

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه العام
33	أنفذ الأعمال الإضافية دون تدمير.	4.112	0.896	3	غالبًا
34	أتقبل ملاحظات الآخرين دون إثارة المشكلات.	4.032	0.756	4	غالبًا
35	أقدم الاعتذار إذا ما أخطأت في حق أحد ما.	4.129	0.801	2	غالبًا
36	أسعى قدر الإمكان إلى إظهار السلوك التكيفي أو التحمل وضبط النفس.	4.145	0.822	1	غالبًا
	المستوى العام	4.103	0.591	//	مرتفع

أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (43)، ص:203.

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (4-11) أن المتوسط الحسابي المرجح للروح الرياضية (4.103)، أما الانحراف المعياري (0.591) وبما أنا المتوسط الحسابي المرجح ينتهي إلى [3.68-5] فهذا يؤكد على المستوى العالي من الروح الرياضية بمؤسسة *MFG*، وبما أن الانحراف المعياري أقل من (1) فهذا دليل على إتساق مقبول للبيانات.

وإنطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول رقم (4-11) يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة لبعدها الروح الرياضية تنازلياً من الإتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابات المستجوبين في عينة الدراسة كما يلي:

• جاءت الفقرة رقم (36) التي تضمنت: « أسعى قدر الإمكان إلى إظهار السلوك التكيفي أو التحمل وضبط النفس. » في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستجوبين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.145) بإنحراف معياري مقداره (0.822).

وعليه يمكننا القول أن هنالك مستوى عالي من الروح الرياضية لدى العاملين في مؤسسة *MFG* ونعزز هذا في سعي العمال إلى إظهار السلوك التكيفي وتحمل ظغوط العمل.

• جاءت الفقرة رقم (35) التي تضمنت: « أقدم الاعتذار إذا ما أخطأت في حق أحد ما. » في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستجوبين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.129) بإنحراف معياري مقداره (0.801).

ويمكننا القول أن هنالك قبول عام وإتفاق من جانب العاملين في مؤسسة *MFG* على تقديم الاعتذار إذا ما أخطأوا في حق أحد ما، ونعزز ذلك إلى طبيعة العلاقات المهنية التي تربط العمال ببعضهم البعض داخل المؤسسة، والتي في أغلبها تتحول إلى علاقات صداقة قوية خارج مكان العمل، مما يجعل تأثير الرابطة القوية يرفع من مستوى الروح الرياضية لديهم، ويجعل الإنتقادات تتحول إلى نصائح متبادلة بين كل طرف.

• جاءت الفقرة رقم (34) التي تضمنت: « أتقبل ملاحظات الآخرين دون إثارة المشكلات. » في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستجوبين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.032) بإنحراف معياري مقداره (0.756).

ويمكننا القول أن هنالك قبول عام وإتفاق من جانب العاملين الميدانيين في مؤسسة *MFG* على تفهمهم لملاحظات الآخرين من دون إثارة المشاكل، ونعزز ذلك لوعي العاملين ومحاولة تجنب أي حوادث قد تحدث معهم تعيق سيرورة العمل.

• جاءت الفقرة رقم (33) التي تضمنت: « أنفذ الأعمال الإضافية دون تدمر. » في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستجوبين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.112) بإنحراف معياري مقداره (0.896).

وعليه يمكننا القول بأن عمال مؤسسة *MFG*، غالباً ما يتفدون الأعمال الإضافية دون تدمر، ونعزز هذا أن العمال بالمؤسسة يتحلون بمستوى مرتفع من الروح الرياضية، وهو ما يظهر في مدى إستعدادهم في تنفيذ الأعمال الإضافية بدون تدمر.

رابعاً-الضمير الحي:

يتكون هذا البعد من أربعة فقرات كانت موزعة في الإستبانة وفقاً للترتيب الآتي: (37،38،39،40). ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة المستجوبين بمؤسسة MFG تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الضمير الحي

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه العام
37	أبادر بتقديم المبادرات لتحسين العمل وتطويره.	4.328	0.746	3	دائما
38	أحرص على المحافظة على ممتلكات المؤسسة.	4.511	0.720	1	دائما
39	أطوع للمسؤوليات الإضافية بكل رحابة صدر.	4.053	0.910	4	غالبا
40	أحافظ على التقيد التام بمواعيد الحضور والإنصراف من العمل.	4.451	0.713	2	دائما
	المستوى العام	4.321	0.586	//	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (44)، ص:203.

يتضح من خلال الجدول رقم (4-12) أن المتوسط الحسابي المرجح للضمير الحي (4.321)، أما الانحراف المعياري (0.586) وبما أن المتوسط الحسابي المرجح ينتمي إلى [3.68-5] فهذا يؤكد على أن إدارة مؤسسة MFG تولي إهتماماً مرتفعاً للضمير الحي، وبما أن الانحراف المعياري أقل من (1) فهذا دليل على إتساق مقبول للبيانات. وإنطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول رقم (4-12) يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة لبعد الضمير الحي تنازلياً من الإتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابات المستجوبين في عينة الدراسة كما يلي:

• جاءت الفقرة رقم (38) التي تضمنت: « أحرص على المحافظة على ممتلكات المؤسسة» في المرتبة الاولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستجوبين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.511) بإنحراف معياري مقداره (0.720).

يمكننا القول أن عمال مؤسسة MFG، دائماً ما يحرصون على الحفاظ على ممتلكاتها، ويعزز هذا الأمر إلى مدى وعي العمال بالثقة الممنوحة لهم من إدارة المؤسسة، في حين نجد إدارة المؤسسة تضع بعض الإجراءات الإحترازية كالرقابة الدورية على الوسائل والأليات المستخدمة في مختلف الأعمال.

• جاءت الفقرة رقم (40) التي تضمنت: « أحافظ على التقيد التام بمواعيد الحضور والإنصراف من العمل.» في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستجوبين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.451) بإنحراف معياري مقداره (0.713).



## الفصل الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

ويمكننا القول أن عمال مؤسسة *MFG*، دائما ما يحافظون ويلتزمون بالتقيد التام بمواعيد الحضور والمغادرة من العمل، وهذا ما يعزز صحة الضمير لدى العمال بالمؤسسة وبالإضافة إلى الرغبة في أداء العمل، وهذا بدوره يؤثر إيجابا على أداء المؤسسة وتحقيق مزايا تنافسية.

• جاءت الفقرة رقم (37) التي تضمنت: «أبادر بتقديم المبادرات لتحسين العمل وتطويره.» في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستجوبين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.328) بإنحراف معياري مقداره (0.746).

ويمكننا القول بأن العاملين بالمؤسسة دائما ما يبادرون في تحسين العمل وتطويره، وهذا ما يعزز وعي الضمير لدى العاملين بالمؤسسة ويظهر هذا بمبادراتهم بحل المشاكل المختلفة التي يواجهونها أثناء تأدية أعمالهم.

• جاءت الفقرة رقم (39) التي تضمنت: «أتطوع للمسؤوليات الإضافية بكل رحابة صدر» في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستجوبين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.053) بإنحراف معياري مقداره (0.910).

يمكننا القول أن عمال مؤسسة *MFG*، غالبا ما يتطوعون للمسؤوليات الإضافية بكل رحابة صدر، ونعزز هذه النتيجة إلى أن مستوى السلوكيات التطوعية مرتفع لدى العمال بالمؤسسة.

### خامساً-السلوك الحضاري:

يتكون هذا البعد من أربعة فقرات كانت موزعة في الإستبانة وفقا للترتيب الآتي: (41،42،43،44)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافقة المستجوبين بمؤسسة *MFG* تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-13): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات بعد السلوك الحضاري

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه العام
41	أتابع بانتظام وبحرص التعليمات الداخلية للمؤسسة.	4.215	0.740	3	دائما
42	أحرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل.	4.188	0.925	4	غالبا
43	أحترم أنظمة وتعليمات المؤسسة المعمول بها.	4.284	0.742	2	دائما
44	أتحدث بإيجاب عن المؤسسة أمام الآخرين من خارج جهة العمل.	4.306	0.868	1	دائما
	المستوى العام	4.248	0.618	//	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (45)، ص:203.

يتضح من خلال الجدول رقم (4-13) أن المتوسط الحسابي المرجح للسلوك الحضاري (4.248)، أما الإنحراف المعياري (0.618) وبما أنا المتوسط الحسابي المرجح ينتهي إلى [3.34-5] فهذا يؤكد على أن عمال مؤسسة *MFG* يولوا إهتماما مرتفعا للسلوكيات الحضارية، وبما أن الإنحراف المعياري أما من (1) فهذا دليل على إتساق مقبول للبيانات.

وإنطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول رقم (4-13) يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة لبعدها السلوك الحضاري تنازلياً من الإتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابات المستجوبين في عينة الدراسة كما يلي:

• جاءت الفقرة رقم (44) التي تضمنت: « أتحدث بإيجاب عن المؤسسة أمام الآخرين من خارج جهة العمل » في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستجوبين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.306) بإنحراف معياري مقداره (0.868).

ويمكننا القول بأن عمال مؤسسة *MFG*، دائماً ما يتحدثون بإيجاب عن المؤسسة ويدافعون عنها أمام الآخرين من خارج جهة العمل، وهذا يعزز إلى صحوة الضمير لدى العمال، كما أن سمعة المؤسسة تنعكس على سمعة عمالها، فالمؤسسة التي تنتمي بسمعة الفساد وإنعدام أخلاقيات سوف تؤدي إلى نتيجة ذهنية في عقول المجتمع الداخلي والخارجي لها بفساد عاملها وإنعدام أخلاقيات العمل لديهم، مما يجعل العامل مرتبط في صورته مع صورة المجتمع الذي ينتمي إليه.

• جاءت الفقرة رقم (43) التي تضمنت: « أحترم أنظمة وتعليمات المؤسسة المعمول بها. » في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستجوبين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.284) بإنحراف معياري مقداره (0.742).

ويمكننا القول بأن عمال المؤسسة دائماً ما يحترمون أنظمة وتعليمات المؤسسة المعمول بها، ونعزز هذا الأمرين: أولهما النظام الصارم للمؤسسة والذي لا يمكن للعمال تجاوز الحدود المسموح بها، أما الأمر الثاني يعود لسلوك الحضاري للعمال.

• جاءت الفقرة رقم (41) التي تضمنت: « أتابع بانتظام وبحرص التعليمات الداخلية للمؤسسة.. » في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستجوبين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.215) بإنحراف معياري مقداره (0.740).

يمكننا القول بأن عمال مؤسسة *MFG*، دائماً يشاركون زملائهم في العمل بأفكار ومقترحات التي من شأنها تحسين أداؤهم، ونعزز هذا إلى أن مستوى التحلي بسلوك الحضاري عالي لدى العمال بالمؤسسة.

• جاءت الفقرة رقم (42) التي تضمنت: « أحرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل » في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى المستجوبين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.188) بإنحراف معياري مقداره (0.925).

وعليه يمكننا القول بأن عمال مؤسسة *MFG*، غالباً ما يحرصون على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل، ونعزز هذا إلى مستوى التحلي بالسلوك الحضاري عالي لدى العاملين بالمؤسسة.

وبالنسبة لمحور سلوكيات المواطنة التنظيمية ككل بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (4.248)، مما يدل على أن المستوى العام لمحور سلوكيات المواطنة التنظيمية مرتفع في مؤسسة *MFG* من وجهة نظر عينة الدراسة.

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الثانية والتي تنص على أنه « يوجد مستوى مرتفع لسلوكيات المواطنة

التنظيمية بأبعادها لدى الأفراد العاملين في مؤسسة *MFG* »

المبحث الثاني: اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة

يسعى هذا المبحث إلى تحديد علاقات الارتباط التأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية باستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية.

المطلب الأول: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

يسعى هذا المطلب إلى تحديد علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة باستعمال معامل ارتباط الرتب (Spearman)، والذي يتوافق مع الإختبارات اللامعلمية، وذلك لغرض اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

تضمنت الفرضية الرئيسية الثالثة مايلي: « توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين أبعاد الصحة التنظيمية (وضوح الاهداف، فعالية الاتصالات، الروح المعنوية، تسخير الموارد، الابداعية، حل المشكلات)، وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، الضمير الحي، السلوك الحضاري) لدى العاملين في مؤسسة MFG».

وتتفرع هاته الفرضية الرئيسية إلى أربعة فرضيات فرعية وهي:

• الفرضية الفرعية الأولى: « توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين أبعاد الصحة التنظيمية منفردة (وضوح الاهداف، فعالية الاتصالات، الروح المعنوية، تسخير الموارد، الابداعية، حل المشكلات)، وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، الضمير الحي، السلوك الحضاري) منفردة لدى العاملين في مؤسسة MFG».

• الفرضية الفرعية الثانية: « توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين أبعاد الصحة التنظيمية منفردة (وضوح الاهداف، فعالية الاتصالات، الروح المعنوية، تسخير الموارد، الابداعية، حل المشكلات)، وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية مجتمعة لدى العاملين في مؤسسة MFG».

• الفرضية الفرعية الثالثة: « توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين أبعاد الصحة التنظيمية مجتمعة وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، الضمير الحي، السلوك الحضاري) منفردة لدى العاملين في مؤسسة MFG».

• الفرضية الفرعية الرابعة: « توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين أبعاد الصحة التنظيمية مجتمعة وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية مجتمعة لدى العاملين في مؤسسة MFG».

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

حيث تضمنت الفرضية الفرعية الأولى مايلي:

• « توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين أبعاد الصحة التنظيمية منفردة (وضوح الاهداف، فعالية الاتصالات، الروح المعنوية، تسخير الموارد، الابداعية، حل المشكلات)، وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، الضمير الحي، السلوك الحضاري) منفردة لدى العاملين في مؤسسة MFG».

## الفصل الرابع: إختبار فرضيات الدراسة

ولتحديد علاقات الارتباط بين أبعاد الصحة التنظيمية منفردة وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية منفردة لا بد من حساب معامل إرتباط الرتب ل (Spearman)، وذلك للتعرف أولاً على طبيعة الارتباطات فيما بين المتغيرات الفرعية، وتحديد مدى تجاذبها وتقاربها من تنافرها وتباعدها، ومن ثم بيان دقة إختيار هذه المكونات وإنتمائها لمجتمع واحد، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-14): قيم الارتباط لمعامل (Spearman) بين أبعاد الصحة التنظيمية منفردة وأبعاد سلوكيات

### المواطنة التنظيمية منفردة

السلوك الحضاري	الضمير الحي	الروح الرياضية	الكياسة	الايثار	
0.390**	0.407**	0.341**	0.219**	0.290**	وضوح الأهداف
0.414**	0.417**	0.364**	0.370**	0.480**	فعالية الاتصالات
0.368**	0.346**	0.311**	0.372**	0.460**	الروح المعنوية
0.240**	0.315**	0.240**	0.272**	0.303**	تسخير الموارد
0.512**	0.393**	0.468**	0.444**	0.535**	الإبداعية
0.449**	0.389**	0.418**	0.325**	0.407**	حل المشكلات

الارتباط ذا دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ )

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (64)، ص:204.

يتضح من خلال الجدول رقم (4-14)، أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد الصحة التنظيمية وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) ودرجة الحرية (186)، مما يشير إلى وجود علاقة إرتباط موجبة بين جميع أبعاد الصحة التنظيمية مع جميع أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهذا ما يعكسه معامل الارتباط بين المتغيرين المستقل والتابع، إذ بلغت قيمته (0.660)، كما سجلنا اضعف علاقة بين بعد وضوح الأهداف والكياسة والمقدرة ب (0.219)، في حين سجلنا أقوى علاقة بين بعد الإبداعية والايثار والمقدرة ب (0.553)، مما يعني أن هنالك مبرر قوي بقبول الفرضية الفرعية الأولى، إذ أظهرت جميع النتائج وجود علاقات إرتباط موجبة بين أبعاد الصحة التنظيمية منفردة وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية منفردة.

### ثانياً: إختبار الفرضية الفرعية الثانية

حيث تضمنت الفرضية الفرعية الثانية مايلي:

- « توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين أبعاد الصحة التنظيمية منفردة (وضوح الاهداف، فعالية الاتصالات، الروح المعنوية، تسخير الموارد، الابداعية، حل المشكلات)، وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية مجتمعة لدى العاملين في مؤسسة MFG.»
- ولتحديد علاقات الارتباط بين أبعاد الصحة التنظيمية منفردة وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية مجتمعة لا بد من حساب معامل إرتباط الرتب ل (Spearman)، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-15): قيم الارتباط لمعامل (Spearman) بين أبعاد الصحة التنظيمية منفردة وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية مجتمعة

سلوكيات المواطنة التنظيمية	
0.439**	وضوح الأهداف
0.491**	فعالية الاتصالات
0.486**	الروح المعنوية
0.341**	تسخير الموارد
0.596**	الإبداعية
0.523**	حل المشكلات
الارتباط ذا دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ )	

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (47)، ص:205.

يتضح من خلال الجدول رقم (4-15)، أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد الصحة التنظيمية منفردة وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية مجتمعة كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) ودرجة الحرية (186)، مما يشير إلى وجود علاقة إرتباط موجبة بين جميع أبعاد الصحة التنظيمية مع سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ومن حيث ترتيب درجة إرتباط كل بعد من أبعاد الصحة التنظيمية مع سلوكيات المواطنة التنظيمية، فقد جاء بعد الإبداعية في المرتبة الأولى بمعامل إرتباط قدره (0.596)، يليه بعد حل المشكلات في المرتبة الثانية بمعامل إرتباط قدره (0.523)، يليه بعد فعالية الاتصالات في المرتبة الثالثة بمعامل إرتباط قدره (0.491)، يليه بعد الروح المعنوية في المرتبة الرابعة بمعامل إرتباط قدره (0.486)، يليه بعد وضوح الأهداف في المرتبة الخامسة بمعامل إرتباط قدره (0.439)، يليه بعد تسخير الموارد في المرتبة السادسة بمعامل إرتباط قدره (0.341)، إذ سجلنا تحقّقهم بقيم موجبة قوية، مما يعني أن هنالك مبرر قوي بقبول الفرضية الفرعية الثانية، إذ أظهرت جميع النتائج وجود علاقات إرتباط موجبة وقوية بين أبعاد الصحة التنظيمية منفردة وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية مجتمعة.

ثالثاً: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

حيث تضمنت الفرضية الفرعية الثالثة مايلي:

• « توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين أبعاد الصحة التنظيمية مجتمعة ، وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، الضمير الحي، السلوك الحضاري) منفردة لدى العاملين في مؤسسة MFG».

ولتحديد علاقات الارتباط بين أبعاد الصحة التنظيمية مجتمعة وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية منفردة لا بد من حساب معامل إرتباط الرتب ل (Spearman)، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-16): قيم الارتباط لمعامل (*Spearman*) بين أبعاد الصحة التنظيمية مجتمعة وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية منفردة

الصحة التنظيمية	
0.567**	الإيثار
0.452**	الكياسة
0.492**	الروح الرياضية
0.516**	الضمير الحي
0.556**	السلوك الحضاري
الارتباط ذا دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ )	

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (48)، ص: 205-206

يتضح من خلال الجدول رقم (4-16)، أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد الصحة التنظيمية مجتمعة وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية. منفردة كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) ودرجة الحرية (186)، مما يشير إلى وجود علاقة إرتباط موجبة بين جميع أبعاد الصحة التنظيمية مع سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ومن حيث ترتيب درجة إرتباط كل بعد من أبعاد الصحة التنظيمية مع سلوكيات المواطنة التنظيمية، فقد جاء بعد الإيثار في المرتبة الأولى بمعامل إرتباط قدره (0.567)، يليه بعد السلوك الحضاري في المرتبة الثانية بمعامل إرتباط قدره (0.556)، يليه بعد الضمير الحي في المرتبة الثالثة بمعامل إرتباط قدره (0.516)، يليه بعد الروح الرياضية في المرتبة الرابعة بمعامل إرتباط قدره (0.492)، يليه بعد الكياسة في المرتبة الخامسة بمعامل إرتباط قدره (0.452)، إذ سجلنا تحققهم بقيم موجبة قوية، مما يعني أن هنالك مبرر قوي بقبول الفرضية الفرعية الثالثة، إذ أظهرت جميع النتائج وجود علاقات إرتباط موجبة وقوية بين أبعاد الصحة التنظيمية مجتمعة وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية منفردة.

رابعاً: إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

حيث تضمنت الفرضية الفرعية الرابعة مايلي:

- « توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين أبعاد الصحة التنظيمية مجتمعة، وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية مجتمعة لدى العاملين في مؤسسة MFG». ولتحديد علاقات الارتباط بين أبعاد الصحة التنظيمية مجتمعة وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية مجتمعة لا بد من حساب معامل إرتباط الرتب ل (*Spearman*)، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-17): قيم الارتباط لمعامل (Spearman) بين أبعاد الصحة التنظيمية مجتمعة وأبعاد سلوكيات

المواطنة التنظيمية مجتمعة

أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية مجتمعة	
0.660**	أبعاد الصحة التنظيمية مجتمعة
الارتباط ذا دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ )	

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (49)، ص:206.

يتضح من خلال الجدول رقم (4-17)، أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد الصحة التنظيمية مجتمعة وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية مجتمعة كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) ودرجة الحرية (186)، مما يشير إلى وجود علاقة إرتباط موجبة قوية بين الصحة التنظيمية مع سلوكيات المواطنة التنظيمية، مما يعني أن هنالك مبرر قوي بقبول الفرضية الفرعية الرابعة، إذ أظهرت جميع النتائج وجود علاقات إرتباط موجبة وقوية بين أبعاد الصحة التنظيمية مجتمعة وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية مجتمعة.

خامساً: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة

يتضح من خلال نتائج تحليل علاقات الارتباط بين أبعاد الصحة التنظيمية مع أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية الأتي:

- أظهرت جميع أبعاد الصحة التنظيمية منفردة علاقات ارتباط معنوية موجبة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) مع أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- أظهرت أبعاد الصحة التنظيمية منفردة علاقات ارتباط معنوية موجبة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) مع أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية مجتمعة، وكان أكثر أبعاد الصحة التنظيمية ارتباطاً بسلوكيات المواطنة التنظيمية هو بعد الإبداعية في المرتبة الأولى بمعامل إرتباط قدره (0.596)، يليه بعد حل المشكلات في المرتبة الثانية بمعامل إرتباط قدره (0.523)، يليه بعد فعالية الاتصالات في المرتبة الثالثة بمعامل إرتباط قدره (0.491)، يليه بعد الروح المعنوية في المرتبة الرابعة بمعامل إرتباط قدره (0.486)، يليه بعد وضوح الأهداف في المرتبة الخامسة بمعامل إرتباط قدره (0.439)، يليه بعد تسخير الموارد في المرتبة السادسة بمعامل إرتباط قدره (0.341).
- أظهرت أبعاد الصحة التنظيمية مجتمعة علاقات ارتباط معنوية موجبة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) مع أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية منفردة، وكان أكثر أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية ارتباطاً بالصحة التنظيمية هو بعد الإيثار في المرتبة الأولى بمعامل إرتباط قدره (0.567)، يليه بعد السلوك الحضاري في المرتبة الثانية بمعامل إرتباط قدره (0.556)، يليه بعد الضمير الحي في المرتبة الثالثة بمعامل إرتباط قدره (0.516)، يليه بعد الروح الرياضية في المرتبة الرابعة بمعامل إرتباط قدره (0.492)، يليه بعد الكياسة في المرتبة الخامسة بمعامل إرتباط قدره (0.452).
- أظهرت أبعاد الصحة التنظيمية مجتمعة علاقة ارتباط معنوية موجبة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) مع أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية مجتمعة.

واستنادا إلى النتائج التي تم التوصل إليها فإن هنالك مبرر قوي بقبول الفرضية الرئيسية الثالثة التي مفادها: «توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين أبعاد الصحة التنظيمية (وضوح الاهداف، فعالية الاتصالات، الروح المعنوية، تسخير الموارد، الإبداعية، حل المشكلات)، وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة *MFG*»، إذ أظهرت جميع العلاقات بينهما على المستوى الإجمالي أو على مستوى الأبعاد الفرعية معاملات إرتباط معنوية موجبة.

المطلب الثاني: إختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

نسعى هنا إلى إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة للدراسة، بالإضافة إلى الفرضيات الفرعية، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على إختبار مدى قبول أو رفض الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة من خلال إستخدام إختبار الانحدار البسيط والمتعدد والتدريجي وتحليل التباين، إذ سنحاول في البداية عرض الفرضية بصفة كلية، ثم نتعمق فيها أكثر من خلال تقسيمها إلى فرضيات فرعية.

تضمنت الفرضية الرئيسية الرابعة ما يلي:

« توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للصحة التنظيمية بأبعادها (وضوح الاهداف، فعالية الاتصالات، الروح المعنوية، تسخير الموارد، الإبداعية، حل المشكلات) على سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين بمؤسسة *MFG*».

لاختبار هذه الفرضية، فرعت إلى إحدى عشر فرضيات فرعية تخص كلا منها قياس وجود أثر من عدمه

لكل بعد من أبعاد الصحة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية وهي كالآتي:

• الفرضية الفرعية الأولى: « توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لوضوح الأهداف كبعد من أبعاد الصحة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة *MFG*».

• الفرضية الفرعية الثانية: « توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لفعالية الاتصالات كبعد من أبعاد الصحة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة *MFG*».

• الفرضية الفرعية الثالثة: « توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للروح المعنوية كبعد من أبعاد الصحة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة *MFG*».

• الفرضية الفرعية الرابعة: « توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتسخير الموارد كبعد من أبعاد الصحة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة *MFG*».

• الفرضية الفرعية الخامسة: « توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداعية كبعد من أبعاد الصحة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة *MFG*».



- الفرضية الفرعية السادسة: « توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لحل المشكلات كبعد من أبعاد الصحة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة *MFG* ».
  - الفرضية الفرعية السابعة: « توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للصحة التنظيمية على الإيثار من وجهة نظر العاملين في مؤسسة *MFG* ».
  - الفرضية الفرعية الثامنة: « توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للصحة التنظيمية على الكياسة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة *MFG* ».
  - الفرضية الفرعية التاسعة: « توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للصحة التنظيمية على الروح الرياضية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة *MFG* ».
  - الفرضية الفرعية العاشرة: « توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للصحة التنظيمية على الضمير الحي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة *MFG* ».
  - الفرضية الفرعية الحادية عشر: « توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للصحة التنظيمية على السلوك الحضاري من وجهة نظر العاملين في مؤسسة *MFG* ».
  - الفرضية الفرعية الثانية عشر: « توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الصحة التنظيمية (وضوح الاهداف، فعالية الاتصالات، الروح المعنوية، تسخير الموارد، الإبداعية، حل المشكلات) مجتمعة على سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة *MFG* ».
- من أجل اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية سنعمد على تحليل الانحدار البسيط وتحليل التباين للتحقق من الأثر المحتمل لأبعاد الصحة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في مؤسسة *MFG* ، لكن قبل ذلك لابد من التأكد من ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وأنه لا وجود لمشكلة التعدد الخطي (*Multicollinearly*)، بين أبعاد الصحة التنظيمية، وذلك من خلال إجراء اختبار معامل تضخم التباين (*Inflation Factory Variance - VIF*) واختبار التباين المسموح (*Tolerance*) لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل، للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (*Multi-collinearity*)، والقاعدة العامة تقول أنه إذا كان معامل تضخم التباين (*VIF*) يتجاوز (10) وكانت قيمة اختبار التباين المسموح (*Tolerance*) أقل من (0.05) فإنه يوجد مشكل ارتباط المتغيرات مع بعضها البعض ويؤثر ذلك على حدوث مشكلة في تحليل الانحدار.

والجدول التالي يبين هذه الإختبارات:

الجدول رقم (4-18): نتائج اختبارات معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء لأبعاد

الصحة التنظيمية

المتغير المستقل	الابعاد	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)
الصحة التنظيمية	وضوح الأهداف	1.894	0.528
	فعالية الاتصالات	2.370	0.422
	الروح المعنوية	3.201	0.312
	تسخير الموارد	2.835	0.353
	الابداعية	3.248	0.308
	حل المشكلات	2.378	0.421

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (50)، ص:206.

يتضح من خلال الجدول رقم (4-18)، أن قيم معامل تضخم التباين (VIF)، لجميع الابعاد تقل عن (10)، وتتراوح بين (1.894-3.248)، كما أن قيم إختبار التباين المسموح (Tolerance)، تراوحت بين (0.308-0.528)، وهي أعلى من (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود إرتباط بين أبعاد المتغير المستقل.

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

حيث تضمنت الفرضية الفرعية الاولى مايلي:

• « توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لوضوح الأهداف كبعد من أبعاد الصحة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة MFG ».

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression) لاختبار أثر وضوح الاهداف على سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسة MFG من وجهة نظر عينة من العاملين.

الجدول رقم (4-19): تحليل التباين للانحدار (*Analysis of Variance*) للتأكد من صلاحية

النموذج لاختبار أثر وضوح الاهداف على سلوكيات المواطنة التنظيمية في مؤسسة *MFG*

المتغير المستقل	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	مستوى دلالة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	8.370	1	8.370	44.557	*0.000
الخطأ	34.565	184	0.188	*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05)	
المجموع	42.936	185			

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (52)، ص:206.

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، حيث قمنا بإجراء اختبار فيشر، وكانت قيمة (F) المحسوبة (44.557) وبقيمة احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

الجدول رقم (4-20): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر وضوح الأهداف على سلوكيات المواطنة التنظيمية

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	3.180	0.163		19.481	0.000	0.308
وضوح الأهداف	0.279	0.042	0.442	6.675	0.000	
معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	0.195	نموذج الانحدار البسيط:				
معامل الارتباط (R)	0.442	$Y = 3.180 + 0.279 X_1 + e_i$				

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (52)، ص:207.

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لوضوح الأهداف على سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين بمؤسسة *MFG*، وذلك استناداً إلى أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.675) وبقيمة احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

ويتضح من نفس الجدول أن هناك تأثير وعلاقة طردية لوضوح الاهداف على سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين بمؤسسة *MFG*، وذلك استناداً إلى قيمة (معامل الانحدار Beta) الموجبة والتي بلغت (0.442) كما أن معامل التحديد (R<sup>2</sup> = 0.195) وهذا يعني أن التغير في وضوح الاهداف يفسر التغير في سلوكيات المواطنة التنظيمية بنسبة (19.5%) وتبقى نسبة (80.5%) تفسرها متغيرات أخرى.

وبناء عليه، نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه:

« توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α ≤ 0.05) لوضوح الأهداف كبعدها من أبعاد الصحة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة *MFG* ». »

## الفصل الرابع: إختبار فرضيات الدراسة

### ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

حيث تضمنت الفرضية الفرعية الثانية مايلي:

- « توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لفعالية الإتصالات كبعد من أبعاد الصحة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة *MFG* ».

من أجل اختبار هذه الفرضية سننعمد على تحليل التباين للانحدار (*Analysis Of Variance*) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (*Analysis Simple Regression*) لاختبار أثر فعالية الإتصالات على سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسة *MFG* من وجهة نظر عينة من العاملين. الجدول رقم (4-21): تحليل التباين للانحدار (*Analysis of Variance*) للتأكد من صلاحية

النموذج لاختبار أثر فعالية الإتصالات على سلوكيات المواطنة التنظيمية في مؤسسة *MFG*

المتغير المستقل	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	مستوى دلالة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	8.703	1	8.703	46.777	*0.000
الخطأ	34.233	184	0.186	*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )	
المجموع	42.936	185			

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (53)، ص: 207.

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، حيث قمنا بإجراء اختبار فيشر، وكانت قيمة (F) المحسوبة (46.777) وبقية احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

الجدول رقم (4-22): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر فعالية الإتصالات على سلوكيات المواطنة

### التنظيمية

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	3.095	0.172		18.028	0.000	
فعالية الاتصالات	0.296	0.043	0.450	6.839	0.000	يوجد أثر
معامل التحديد ( $R^2$ )	0.203					
معامل الارتباط (R)	0.450					

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (53)، ص: 207.

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لفعالية الإتصالات على سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين بمؤسسة *MFG*، وذلك استناداً إلى أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.839) وبقية احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

## الفصل الرابع: إختبار فرضيات الدراسة

ويتضح من نفس الجدول أن هناك تأثير وعلاقة طردية لفعالية الاتصالات على سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين بمؤسسة *MFG*، وذلك إستنادا إلى قيمة (معامل الانحدار *Beta*) الموجبة والتي بلغت (0.450)، كما أن معامل التحديد ( $R^2 = 0.203$ ) وهذا يعني أن التغير في فعالية الاتصالات يفسر التغير في سلوكيات المواطنة التنظيمية بنسبة (20.3%) وتبقى نسبة (79.7%) تفسرها متغيرات أخرى. وبناء عليه، نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه:

« توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لفعالية الاتصالات كبعد من أبعاد الصحة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة *MFG* ».

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

حيث تضمنت الفرضية الفرعية الثالثة مايلي:

• « توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للروح المعنوية كبعد من أبعاد الصحة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة *MFG* ».

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار (*Analysis Of Variance*)

للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (*Analysis Simple Regression*)

لاختبار أثر الروح المعنوية على سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسة *MFG* من وجهة نظر عينة من العاملين.

الجدول رقم (4 - 23): تحليل التباين للانحدار (*Analysis of Variance*) للتأكد من صلاحية

النموذج لاختبار أثر الروح المعنوية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في مؤسسة *MFG*

المتغير المستقل	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	مستوى دلالة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	10.117	1	10.117	56.723	*0.000
الخطأ	32.819	184	0.178	* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )	
المجموع	42.936	185			

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (54)، ص: 207.

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، حيث قمنا بإجراء اختبار فيشر، وكانت قيمة (F) المحسوبة (56.723) وبقية احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

## الفصل الرابع: إختبار فرضيات الدراسة

الجدول رقم (4-24): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الروح المعنوية على سلوكيات المواطنة التنظيمية

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	3.167	0.147		21.571	0.000	
الروح المعنوية	0.284	0.038	0.485	7.531	0.000	يوجد أثر
معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	0.236					
معامل الارتباط (R)	0.485					

نموذج الانحدار البسيط:  

$$Y = 3.167 + 0.284 X_1 + e_i$$

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (54)، ص:208.

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للروح المعنوية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين بمؤسسة *MFG*، وذلك استناداً إلى أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (7.531) وبقيمة احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05). ويتضح من نفس الجدول أن هناك تأثير وعلاقة طردية للروح المعنوية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين بمؤسسة *MFG*، وذلك استناداً إلى قيمة (معامل الانحدار Beta) الموجبة والتي بلغت (0.485)، كما أن معامل التحديد ( $R^2 = 0.236$ ) وهذا يعني أن التغير في الروح المعنوية يفسر التغير في سلوكيات المواطنة التنظيمية بنسبة (23.6%) وتبقى نسبة (76.4%) تفسرها متغيرات أخرى. وبناء عليه، نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه:

« توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للروح المعنوية كبعد من أبعاد الصحة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة *MFG* ».

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

حيث تضمنت الفرضية الفرعية الرابعة مايلي:

• « توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتسخير الموارد كبعد من أبعاد الصحة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة *MFG* ».

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار (*Analysis Of Variance*)

للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (*Analysis Simple Regression*)

لاختبار أثر تسخير الموارد على سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسة *MFG* من وجهة نظر عينة من العاملين.

الجدول رقم (4 - 25): تحليل التباين للانحدار (*Analysis of Variance*) للتأكد من صلاحية

النموذج لاختبار أثر تسخير الموارد على سلوكيات المواطنة التنظيمية في مؤسسة *MFG*

المتغير المستقل	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	مستوى دلالة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	5.133	1	5.133	24.985	*0.000
الخطأ	37.802	184	0.205	*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05)	
المجموع	42.936	185			

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (55)، ص: 208.

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، حيث قمنا بإجراء اختبار فيشر، وكانت قيمة (F) المحسوبة (24.985) وبقية احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

الجدول رقم (4-26): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تسخير الموارد على سلوكيات المواطنة التنظيمية

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	3.485	0.156		22.303	0.000	
فعالية الاتصالات	0.203	0.041	0.346	4.999	0.000	يوجد أثر
معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	0.120			نموذج الانحدار البسيط:		
معامل الارتباط (R)	0.346			$Y = 3.485 + 0.203 X_1 + e_i$		

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (55)، ص: 208.

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لتسخير الموارد على سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين بمؤسسة *MFG*، وذلك استناداً إلى أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (4.999) وبقية احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05). ويتضح من نفس الجدول أن هناك تأثير وعلاقة طردية لتسخير الموارد على سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين بمؤسسة *MFG*، وذلك استناداً إلى قيمة (معامل الانحدار Beta) الموجبة والتي بلغت (0.346)، كما أن معامل التحديد (R<sup>2</sup> = 0.120) وهذا يعني أن التغير في تسخير الموارد يفسر التغير في سلوكيات المواطنة التنظيمية بنسبة (12%) وتبقى نسبة (88%) تفسرها متغيرات أخرى.

وبناء عليه، نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه:

« توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α ≤ 0.05) لتسخير الموارد كبعد من أبعاد الصحة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة *MFG* ». »

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

حيث تضمنت الفرضية الفرعية الخامسة مايلي:

- « توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للابداعية كبعد من أبعاد الصحة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة MFG.»

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار (*Analysis Of Variance*)

للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (*Analysis Simple Regression*)

لاختبار أثر الابداعية على سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسة MFG من وجهة نظر عينة من العاملين.

الجدول رقم (4- 27): تحليل التباين للانحدار (*Analysis of Variance*) للتأكد من صلاحية

النموذج لاختبار أثر الابداعية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في مؤسسة MFG

المتغير المستقل	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	مستوى دلالة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	15.964	1	15.964	108.910	*0.000
الخطأ	26.971	184	0.147	*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )	
المجموع	42.936	185			

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (56)، ص: 208.

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، حيث قمنا بإجراء

اختبار فيشر، وكانت قيمة (F) المحسوبة (108.910) وبقيمة احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى

المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

الجدول رقم (4- 28): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الابداعية على سلوكيات المواطنة التنظيمية

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	2.839	0.138		20.575	0.000	
الإبداعية	0.382	0.037	0.610	10.436	0.000	يوجد أثر
معامل التحديد ( $R^2$ )	0.372	نموذج الانحدار البسيط:				
معامل الارتباط (R)	0.610	$Y = 2.839 + 0.382 X_1 + e_i$				

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (56)، ص: 208.

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن هناك تأثيرا ذو دلالة إحصائية للابداعية على

سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين بمؤسسة MFG، وذلك استنادا إلى أن قيمة (t) المحسوبة بلغت

(10.436) وبقيمة احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).



ويتضح من نفس الجدول أن هناك تأثير وعلاقة طردية للابداعية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين بمؤسسة *MFG*، وذلك إستنادا إلى قيمة (معامل الانحدار  $\beta$ ) الموجبة والتي بلغت (0.610)، كما أن معامل التحديد ( $R^2 = 0.372$ ) وهذا يعني أن التغير في الابداعية يفسر التغير في سلوكيات المواطنة التنظيمية بنسبة (37.2%) وتبقى نسبة (62.8%) تفسرها متغيرات أخرى.

وبناء عليه، نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه:

« توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للابداعية كبعد من أبعاد الصحة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة *MFG* ». «

#### سادسا: اختبار الفرضية الفرعية السادسة

حيث تضمنت الفرضية الفرعية السادسة مايلي:

• « توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لحل المشكلات كبعد من أبعاد الصحة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة *MFG* ». «

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على تحليل التباين للانحدار (*Analysis Of Variance*)

للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (*Analysis Simple Regression*)

لاختبار أثر حل المشكلات على سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسة *MFG* من وجهة نظر عينة من العاملين.

الجدول رقم (4 - 29): تحليل التباين للانحدار (*Analysis of Variance*) للتأكد من صلاحية

النموذج لاختبار أثر حل المشكلات على سلوكيات المواطنة التنظيمية في مؤسسة *MFG*

المتغير المستقل	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	مستوى دلالة (F)	مستوى المعنوية
الإنحدار	12.080	1	12.080	72.040	*0.000
الخطأ	30.855	184	0.168	*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )	
المجموع	42.936	185			

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (57)، ص: 209.

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، حيث قمنا بإجراء

اختبار فيشر، وكانت قيمة (F) المحسوبة (72.040) وبقية احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى

المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

الجدول رقم (4-30): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر حل المشكلات على سلوكيات المواطنة التنظيمية

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	2.932	0.158		18.556	0.000	
حل المشكلات	0.360	0.042	0.530	8.488	0.000	يوجد أثر
معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	0.281					
معامل الارتباط (R)	0.530					

نموذج الإنحدار البسيط:

$$Y = 2.932 + 0.360 X_1 + e_i$$

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (57)، ص:209.

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لحل المشكلات على سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين بمؤسسة *MFG*، وذلك استناداً إلى أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (8.488) وبقية احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05). ويتضح من نفس الجدول أن هناك تأثير وعلاقة طردية لحل المشكلات على سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين بمؤسسة *MFG*، وذلك استناداً إلى قيمة (معامل الانحدار Beta) الموجبة والتي بلغت (0.530)، كما أن معامل التحديد (R<sup>2</sup> = 0.281) وهذا يعني أن التغير في حل المشكلات يفسر التغير في سلوكيات المواطنة التنظيمية بنسبة (28.1%) وتبقى نسبة (71.9%) تفسرها متغيرات أخرى.

وبناء عليه، نقبل الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

« توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α ≤ 0.05) لحل المشكلات كبعد من أبعاد الصحة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة *MFG* ».

سابعاً: اختبار الفرضية الفرعية السابعة

حيث تضمنت الفرضية الفرعية السابعة مايلي:

• « توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α ≤ 0.05) للصحة التنظيمية على الإيثار من وجهة نظر العاملين في مؤسسة *MFG* ».

من أجل اختبار هذه الفرضية سننعمد على تحليل التباين للانحدار (*Analysis Of Variance*)

للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (*Analysis Simple Regression*) على

لاختبار الصحة التنظيمية على الإيثار من وجهة نظر عينة من العاملين بمؤسسة *MFG*.

الجدول رقم (4- 31): تحليل التباين للانحدار (*Analysis of Variance*) للتأكد من صلاحية

النموذج لاختبار أثر الصحة التنظيمية على الإيثار في مؤسسة *MFG*

المتغير المستقل	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	مستوى دلالة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	17.182	1	17.182	58.872	*0.000
الخطأ	53.701	184	0.292	*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05)	
المجموع	70.833	185			

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (58)، ص:209

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، حيث قمنا بإجراء اختبار فيشر، وكانت قيمة (F) المحسوبة (58.872) وبقية احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

الجدول رقم (4- 32): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الصحة التنظيمية على الإيثار

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	2.161	0.263		8.225	0.000	
الصحة التنظيمية	0.529	0.069	0.492	7.673	0.000	يوجد أثر
معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	0.242			نموذج الانحدار البسيط:		
معامل الارتباط (R)	0.492			$Y = 2.161 + 0.529 X_1 + e_i$		

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (58)، ص:209

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للصحة التنظيمية على الإيثار من وجهة نظر العاملين بمؤسسة *MFG*، وذلك استناداً إلى أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (7.673) وبقية احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

ويتضح من نفس الجدول أن هناك تأثير وعلاقة طردية للصحة التنظيمية على الإيثار من وجهة نظر العاملين بمؤسسة *MFG*، وذلك استناداً إلى قيمة (معامل الانحدار Beta) الموجبة والتي بلغت (0.529)، كما أن معامل التحديد ( $R^2 = 0.242$ ) وهذا يعني أن التغير في الصحة التنظيمية يفسر التغير في الإيثار بنسبة (24.2%) وتبقى نسبة (75.8%) تفسرها متغيرات أخرى.

وبناء عليه، نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه:

« توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للصحة التنظيمية على الإيثار من وجهة نظر العاملين في مؤسسة *MFG* ». »

## الفصل الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

ثامناً: اختبار الفرضية الفرعية الثامنة

حيث تضمنت الفرضية الفرعية الثامنة مايلي:

- « توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للصحة التنظيمية على الكياسة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة MFG ».

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على تحليل التباين للانحدار (*Analysis Of Variance*) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (*Analysis Simple Regression*) لاختبار أثر الصحة التنظيمية على الكياسة بمؤسسة MFG من وجهة نظر عينة من العاملين.

الجدول رقم (4-33): تحليل التباين للانحدار (*Analysis of Variance*) للتأكد من صلاحية

النموذج لاختبار أثر الصحة التنظيمية على الكياسة في مؤسسة MFG

المتغير المستقل	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	مستوى دلالة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	11.839	1	11.839	33.382	*0.000
الخطأ	67.269	184	0.366	*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )	
المجموع	79.108	185			

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (59)، ص:210.

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، حيث قمنا بإجراء اختبار فيشر، وكانت قيمة (F) المحسوبة (33.382) وبقية احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

الجدول رقم (4-34): تحليل الانحدار البسيط لاختبار الصحة التنظيمية على الكياسة

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	2.705	0.294		9.200	0.000	
الصحة التنظيمية	0.439	0.077	0.387	5.690	0.000	يوجد أثر
معامل التحديد ( $R^2$ )	0.150					
معامل الارتباط (R)	0.387					

نموذج الانحدار البسيط:  

$$Y = 2.705 + 0.439 X_1 + e_i$$

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (59)، ص:210.

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للصحة التنظيمية على الكياسة من وجهة نظر العاملين بمؤسسة MFG، وذلك استناداً إلى أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (5.690) وبقية احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

## الفصل الرابع: إختبار فرضيات الدراسة

ويتضح من نفس الجدول أن هناك تأثير وعلاقة طردية للصحة التنظيمية على الكياسة من وجهة نظر العاملين بمؤسسة *MFG*، وذلك إستنادا إلى قيمة (معامل الانحدار *Beta*) الموجبة والتي بلغت (0.387)، كما أن معامل التحديد ( $R^2 = 0.150$ ) وهذا يعني أن التغير في الصحة التنظيمية يفسر التغير في الكياسة بنسبة (15%) وتبقى نسبة (85%) تفسرها متغيرات أخرى.

وبناء عليه، نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه:

« توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للصحة التنظيمية على الكياسة من وجهة نظر العاملين في مؤسسة *MFG* ».

تاسعا: اختبار الفرضية الفرعية التاسعة

حيث تضمنت الفرضية الفرعية التاسعة مايلي:

• « توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للصحة التنظيمية على الروح الرياضية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة *MFG* ».

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على تحليل التباين للانحدار (*Analysis Of Variance*)

للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (*Analysis Simple Regression*) لاختبار أثر الصحة التنظيمية على الروح الرياضية بمؤسسة *MFG* من وجهة نظر عينة من العاملين.

الجدول رقم (4 - 35): تحليل التباين للانحدار (*Analysis of Variance*) للتأكد من صلاحية

النموذج لاختبار أثر الصحة التنظيمية على الروح الرياضية في مؤسسة *MFG*

المتغير المستقل	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	مستوى دلالة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	13.403	1	13.403	48.080	*0.000
الخطأ	51.292	184	0.279	*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )	
المجموع	64.695	185			

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (60)، ص: -210.

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، حيث قمنا بإجراء اختبار فيشر، وكانت قيمة (F) المحسوبة (48.080) وبقيمة احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

الجدول رقم (4-36): تحليل الانحدار البسيط لاختبار الصحة التنظيمية على الروح الرياضية

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	2.344	0.257		9.129	0.000	
الصحة التنظيمية	0.467	0.067	0.455	6.934	0.000	يوجد أثر
معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	0.207					
معامل الارتباط (R)	0.455					

نموذج الإنحدار البسيط:

$$Y = 2.344 + 0.207 X_1 + e_i$$

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (60)، ص:210.

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للصحة التنظيمية على الروح الرياضية من وجهة نظر العاملين بمؤسسة *MFG*، وذلك استناداً إلى أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.934) وبقيمة احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05). ويتضح من نفس الجدول أن هناك تأثير وعلاقة طردية للصحة التنظيمية على الروح الرياضية من وجهة نظر العاملين بمؤسسة *MFG*، وذلك استناداً إلى قيمة (معامل الانحدار Beta) الموجبة والتي بلغت (0.455)، كما أن معامل التحديد ( $R^2 = 0.207$ ) وهذا يعني أن التغير في الصحة التنظيمية يفسر التغير في الروح الرياضية بنسبة (20.7%) وتبقى نسبة (79.3%) تفسرها متغيرات أخرى. وبناء عليه، نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه:

« توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للصحة التنظيمية على الروح الرياضية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة *MFG* ». عاشراً: اختبار الفرضية الفرعية العاشرة حيث تضمنت الفرضية الفرعية العاشرة مايلي:

• « توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للصحة التنظيمية على الضمير الحي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة *MFG* ».

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على تحليل التباين للانحدار (*Analysis Of Variance*) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (*Analysis Simple Regression*) لاختبار أثر الصحة التنظيمية على الضمير الحي بمؤسسة *MFG* من وجهة نظر عينة من العاملين.

الجدول رقم (4 - 37): تحليل التباين للانحدار (*Analysis of Variance*) للتأكد من صلاحية

النموذج لاختبار أثر الصحة التنظيمية على الضمير الحي في مؤسسة *MFG*

المتغير المستقل	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	مستوى دلالة (F)	مستوى المعنوية
الإنحدار	15.269	1	15.269	58.110	*0.000
الخطأ	48.349	184	0.263	*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05)	
المجموع	63.619	185			

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (61)، ص: 211.

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، حيث قمنا بإجراء اختبار فيشر، وكانت قيمة (F) المحسوبة (58.110) وبقية احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

الجدول رقم (4-38): تحليل الانحدار البسيط لاختبار الصحة التنظيمية على الضمير الحي

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	2.443	0.249		9.800	0.000	
الصحة التنظيمية	0.498	0.065	0.490	7.623	0.000	يوجد أثر
معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	0.240			نموذج الانحدار البسيط:		
معامل الارتباط (R)	0.490			$Y = 2.443 + 0.498 X_1 + e_i$		

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (61)، ص: 211.

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للصحة التنظيمية على الضمير الحي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة *MFG*، وذلك استناداً إلى أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (7.623) وبقية احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

ويتضح من نفس الجدول أن هناك تأثير وعلاقة طردية للصحة التنظيمية على الضمير الحي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة *MFG*، وذلك استناداً إلى قيمة (معامل الانحدار Beta) الموجبة والتي بلغت (0.490)، كما أن معامل التحديد (R<sup>2</sup> = 0.240) وهذا يعني أن التغير في الصحة التنظيمية يفسر التغير في الضمير الحي بنسبة (24%) وتبقى نسبة (74%) تفسرها متغيرات أخرى.

وبناء عليه، نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه:

« توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α ≤ 0.05) للصحة التنظيمية على الضمير الحي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة *MFG* ». »

## الفصل الرابع: إختبار فرضيات الدراسة

حادي عشر: اختبار الفرضية الفرعية الحادية عشر

حيث تضمنت الفرضية الفرعية الحادية عشر مايلي:

- « توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للصحة التنظيمية على السلوك الحضاري من وجهة نظر العاملين في مؤسسة MFG ».

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على تحليل التباين للانحدار (*Analysis Of Variance*)

للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (*Analysis Simple Regression*) لاختبار أثر الصحة التنظيمية على السلوك الحضاري بمؤسسة MFG من وجهة نظر عينة من العاملين.

الجدول رقم (4- 39): تحليل التباين للانحدار (*Analysis of Variance*) للتأكد من صلاحية

النموذج لاختبار أثر الصحة التنظيمية على السلوك الحضاري في مؤسسة MFG

المتغير المستقل	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	مستوى دلالة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	22.245	1	22.245	84.167	*0.000
الخطأ	48.631	184	0.264	*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )	
المجموع	70.877	185			

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (62)، ص:211.

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، حيث قمنا بإجراء اختبار فيشر، وكانت قيمة (F) المحسوبة (84.167) وبقية احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

الجدول رقم (4- 40): تحليل الانحدار البسيط لاختبار الصحة التنظيمية على السلوك الحضاري

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	1.982	0.250		7.927	0.000	
الصحة التنظيمية	0.601	0.066	0.560	9.174	0.000	يوجد أثر
معامل التحديد ( $R^2$ )	0.314					
معامل الارتباط (R)	0.560					

نموذج الانحدار البسيط:  

$$Y = 1.982 + 0.601 X_1 + e_i$$

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (62)، ص:211.

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للصحة التنظيمية

على السلوك الحضاري من وجهة نظر العاملين بمؤسسة MFG، وذلك استناداً إلى أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (9.174) وبقية احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).



ويتضح من نفس الجدول أن هناك تأثير وعلاقة طردية للصحة التنظيمية على السلوك الحضاري من وجهة نظر العاملين بمؤسسة *MFG*، وذلك إستنادا إلى قيمة (معامل الانحدار *Beta*) الموجبة والتي بلغت (0.560)، كما أن معامل التحديد ( $R^2 = 0.314$ ) وهذا يعني أن التغير في الصحة التنظيمية يفسر التغير في السلوك الحضاري بنسبة (31.4%) وتبقى نسبة (68.6%) تفسرها متغيرات أخرى. وبناء عليه، نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه:

« توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للصحة التنظيمية على السلوك الحضاري من وجهة نظر العاملين في مؤسسة *MFG* ».

ولمعرفة تأثيرا أبعاد الصحة التنظيمية على سلوكيات المواطنين التنظيمية بمؤسسة *MFG* من وجهة نظر العاملين استخدمنا تحليل الانحدار المتعدد (*Multiple Regression Analysis*) لاختبار أثر أبعاد الصحة التنظيمية على سلوكيات المواطنين التنظيمية بالمؤسسة، لكن قبل ذلك لابد من التأكد من ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار المتعدد وأنه لا وجود لمشكلة التعدد الخطي (*Multicollinearly*)، بين أبعاد الصحة التنظيمية، وذلك من خلال إجراء اختبار معامل تضخم التباين (*Inflation Factory Variance - VIF*) واختبار التباين المسموح (*Tolerance*) لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل، للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (*Multi-collinearity*)، وبما أنه تم اختبارها سابقا فإنه لا داعي لاختبارها مرة أخرى. ولهذا يمكن استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة اثر أبعاد الصحة التنظيمية مجتمعة على سلوكيات المواطنين التنظيمية، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4 - 41): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الصحة التنظيمية على سلوكيات

المواطنة التنظيمية

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	2.075	0.183		11.350	0.000	/
وضوح الأهداف	0.116	0.041	0.184	2.854	0.005	دال إحصائيا
فعالية الاتصالات	0.030	0.049	0.045	0.605	0.546	غير دال
الروح المعنوية	0.112	0.041	0.191	2.732	0.007	دال إحصائيا
تسخير الموارد	0.013	0.038	0.022	0.349	0.727	غير دال
الإبداعية	0.232	0.049	0.371	4.764	0.000	دال إحصائيا
حل المشكلات	0.077	0.053	0.113	1.465	0.145	غير دال
معامل الارتباط (R)	0.699					
معامل التحديد (R2)	0.488					
المحسوبة (F) قيمة	28.441					
مستوى المعنوية	0.000*					*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05)

نموذج الانحدار المتعدد:

$$Y = 2.075 + 0.116 X_1 + 0.112 X_3 + 0.232 X_4 + e_i$$

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (63)، ص:- 212.

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه وجود أثر ذي دلالة لأبعاد الصحة التنظيمية مجتمعة على سلوكيات المواطنة التنظيمية، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (28.441)، وهي دالة عند مستوى معنوية (0.000)، كما بلغ معامل التحديد (0.488) مما يشير إلى أن أبعاد الصحة التنظيمية تفسر ما قيمته (48.8%) من التغيرات الحاصلة في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ويتضح من نفس الجدول أعلاه وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لكل من (وضوح الأهداف، الروح المعنوية، الإبداعية) على سلوكيات المواطنة التنظيمية، إذ بلغت قيم (T) المحسوبة للأبعاد المذكورة (2.854) (2.732) (4.761)، بمستوى معنوية (0.005) (0.007) (0.000) على التوالي وهي قيم أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05) في حين يظهر الجدول عدم وجود أثر دال إحصائياً لكل من (فعالية الاتصالات، تسخير الموارد، حل المشكلات) على سلوكيات المواطنة التنظيمية، إذ بلغت قيم (T) المحسوبة للأبعاد المذكورة (0.605) (0.349) (4.465)، بمستوى معنوية (0.546) (0.727) (0.145) على التوالي وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

ولمعرفة أهمية كل بعد مستقل على حدا في المساهمة في النموذج الرياضي، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (*stepwise Multiple Regression Analysis*)، والجدول التالي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار.

الجدول رقم (4-42): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي *stepwise Multiple Regression*

(*Analysis*) للتعنبؤ بسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال أبعاد الصحة التنظيمية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التعنبؤ	معامل الانحدار	قيمة معامل الارتباط (R)	قيمة معامل التحديد (R2)	(F) قيمة المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الثابت	2.171				
الإبداعية	0.282	0.610	0.372	108.91	0.000*
وضوح الأهداف	0.143	0.666	0.443	72.916	0.000*
الروح المعنوية	0.129	0.693	0.481	56.188	0.000*

\*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ )

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (64)، ص: 212-213

يتضح من الجدول أعلاه والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، أن بعد الإبداعية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (37.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير وضوح الأهداف في المرتبة الثانية حيث فسر ما مقداره (44.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الروح المعنوية في المرتبة الثالثة حيث فسر ما مقداره (48.1%) من التباين في المتغير التابع. وكنتيجة جوهرية يمكن القول أن كل من (الإبداعية، وضوح الأهداف، الروح المعنوية) يعتبران أبعاد مهمين في تحديد وتفسير سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسة.

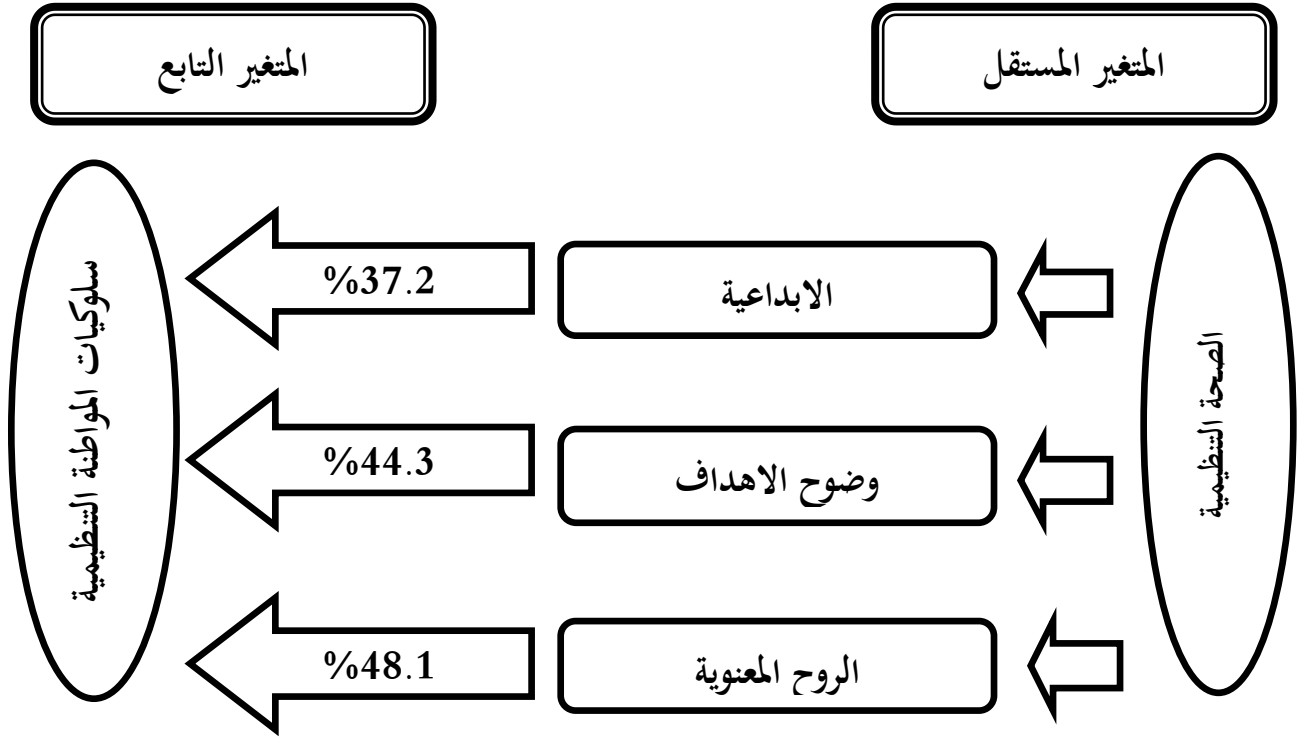
كما يثبت دخول بعد الإبداعية أولاً في معادلة التعنبؤ، وبعد وضوح الأهداف الذي حل ثانياً في معادلة التعنبؤ، وبعد الروح المعنوية الذي حل ثالثاً في معادلة التعنبؤ، وتكتب على الشكل الآتي:

$$Y=2.839 + 0.282 x_5 + 0.143x_1 -0.129x_3 + \epsilon$$

وبناء على ماسبق نرفض الفرضية الرئيسية الرابعة الصفرية في جزئية معينة، حيث نستنتج بأنه: «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الصحة التنظيمية (فعالية الاتصالات، تسخير الموارد، حل المشكلات) على سلوكيات المواطنة التنظيمية في مؤسسة *MFG*». كما نقبلها في جزئية معينة التي تنص على أنه: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الصحة التنظيمية (الإبداعية، وضوح الأهداف، الروح المعنوية) على سلوكيات المواطنة التنظيمية في مؤسسة *MFG*».

ويمكن توضيح النتائج السابقة في الشكل الآتي:

الشكل رقم: (1-4) نسبة التأثير بين أبعاد الصحة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

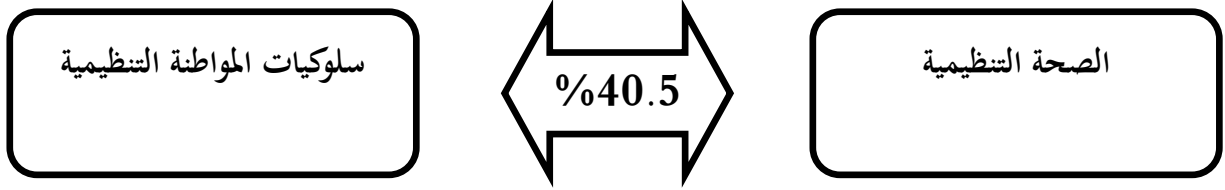


المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال الشكل أعلاه يتبين لنا ان بعد الروح المعنوية هو الأكثر تأثيراً على سلوكيات المواطنة التنظيمية بنسبة (48.1%)، يليه في المرتبة الثانية بعد وضوح الاهداف بنسبة (44.3%)، يليه في المرتبة الأخيرة بعد الابداعية بنسبة (37.2%).

ويمكن توضيح أثر الصحة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الشكل الآتي:

الشكل (2-4) أثر الصحة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الشكل أعلاه، أن تأثير الصحة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية كانت بنسبة (40.5%)، وهذه القيمة مقبولة إلى حد ما، خصوصاً إذا ما أخذنا بعين الاعتبار أن سلوكيات المواطنة التنظيمية مفهوم سلوكي معقد تتداخل في تحديده العديد من المتغيرات الأخرى.

المبحث الثاني: إختبار الفروقات في إدراك متغيرات الدراسة

بعد التطرق إلى متغيرات الدراسة في مؤسسة، سيتم من خلال هذا المبحث إختبار الفروقات في إجابات

أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المطلب الأول: إختبار فروقات في إدراك الصحة التنظيمية بناء على المتغيرات الشخصية والوظيفية

تضمنت الفرضية الرئيسية الخامسة ما يلي: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العمال المستجوبين تجاه الصحة التنظيمية تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (النوع الإجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل)».

وتتفرع هاته الفرضية إلى ستة فرضيات فرعية، وهي:

- الفرضية الفرعية الأولى: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العمال المستجوبين تجاه الصحة التنظيمية تعزى للنوع الإجتماعي».
  - الفرضية الفرعية الثانية: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العمال المستجوبين تجاه الصحة التنظيمية تعزى للعمر».
  - الفرضية الفرعية الثالثة: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العمال المستجوبين تجاه الصحة التنظيمية تعزى للمستوى التعليمي».
  - الفرضية الفرعية الرابعة: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العمال المستجوبين تجاه الصحة التنظيمية تعزى للتصنيف الوظيفي».
  - الفرضية الفرعية الخامسة: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العمال المستجوبين تجاه الصحة التنظيمية تعزى لسنوات الخبرة».
  - الفرضية الفرعية السادسة: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العمال المستجوبين تجاه الصحة التنظيمية تعزى لطبيعة الوظيفة».
- أولا- إختبار الفروقات للصحة التنظيمية تبعا للنوع الاجتماعي:

ومن أجل التأكد من هاته الفرضية سنستخدم إختبار (Mann-Whitney)، وذلك لأن عامل النوع الاجتماعي يحتوي على فئتين فقط، هما: (ذكور، أناث)، والجدول الآتي يبين نتائج هذه الإختبارات:

الجدول رقم (43-4) نتائج إختبار (Mann-Whitney) لأراء العمال المستجوبين تجاه الصحة

#### الصحة التنظيمية تبعا للنوع الاجتماعي

المتغير	الفئة	العدد	متوسط الرتب	قيمة إختبار مان ويتني	مستوى الدلالة
الصحة التنظيمية	ذكر	141	89.10	2552.50	0.049
	أثى	45	107.28		
مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ).					

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (65-66)، ص: 213-214

يتضح من خلال الجدول رقم (43-4): أن قيمة مستوى الدلالة لمحور الصحة التنظيمية يساوي (0.049) وهي أقل من مستو المعنوية المفروض ( $\alpha = 0.05$ ) مما يدل على وجود فروق في أراء المستجوبين تجاه محور الصحة التنظيمية تعزى لعامل النوع الاجتماعي.

## الفصل الرابع: إختبار فرضيات الدراسة

ومن أجل معرفة وتحليل مصدر الإختلافات نقوم باختبار (*Mann-Whitney*) للأبعاد، والجدول الآتي

يبين نتائج هذه الإختبارات:

الجدول رقم (4-44): نتائج إختبار (*Mann-Whitney*) لأراء العمال المستجوبين تجاه أبعاد الصحة

### التنظيمية تبعا للنوع الاجتماعي

الأبعاد	متوسط الرتب		إختبار مان وينتي	مستوى الدلالة
	ذكر	انثى		
وضوح الأهداف	93.48	93.57	3169.50	0.992
فعالية الاتصالات	87.14	93.57	2276.00	0.004
الروح المعنوية	89.72	105.33	2640.00	0.086
تسخير الموارد	90.16	103.96	2702.00	0.131
الإبداعية	88.74	108.42	2501.00	0.031
حل المشكلات	90.67	102.37	2773.50	0.201

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

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (67-68)، ص: 214.

يتضح من خلال الجدول رقم (4-44): أن قيمة مستوى الدلالة لأبعاد الصحة التنظيمية (فعالية الاتصالات، الابداعية) تساوي (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على وجود فروق في آراء المستجوبين تجاه هذه الأبعاد تعزى لعامل النوع الاجتماعي؛ كما أن قيمة مستوى الدلالة لكل من بعد (وضوح الأهداف، الروح المعنوية، تسخير الموارد، حل المشكلات)، أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على عدم وجود فروق في آراء المستجوبين تجاه هذه الأبعاد تعزى لعامل النوع الاجتماعي.

ومن خلال مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لكل من: (فعالية الاتصالات، الابداعية)، نجد وجود فرق لصالح الإناث على الذكور.

أي أن العمال حسب نوعهم الإجمالي يختلفون في درجة الموافقة حول أبعاد الصحة التنظيمية، وهذا راجع إلى عدة عوامل من بينها طبيعة العمل.

وبناء على ماسبق نقبل الفرضية الصفرية في جزئية حيث نستنتج بأنه: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العمال المستجوبين تجاه (وضوح الأهداف، الروح المعنوية، تسخير الموارد، حل المشكلات) تعزى للنوع الإجمالي».

كما نرفضها في جزئية معينة، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: «توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العمال المستجوبين تجاه (فعالية الاتصالات، الابداعية) تعزى للنوع الإجمالي».

## الفصل الرابع: إختبار فرضيات الدراسة

ثانياً: إختبار الفروقات للصحة التنظيمية تبعاً لعامل العمر:

ومن أجل إختبار هاته الفرضية سنستخدم على إختبار (*Kruskal-Wallis*)، وذلك لأن عامل العمر يحتوي على أربع فئات، وهي: (أقل من 30 سنة، ما بين 31 و40 سنة، ما بين 41 و50 سنة، أكثر من 51 سنة)، والجدول الآتي يبين نتائج هذه الإختبارات:

الجدول رقم (4-45): نتائج إختبار (*Kruskal-Wallis*) لأراء العمال المستجوبين تجاه الصحة التنظيمية

تبعاً للعمر

مستوى الدلالة	الاختبار الاحصائي $\chi^2$	متوسط الرتب				الأبعاد
		الفئة الرابعة	الفئة الثالثة	الفئة الثانية	الفئة الاولى	
0.233	4.387	109.50	82.69	92.94	103.83	الصحة التنظيمية
مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ).						

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (69-70)، ص: 215

ومن خلال تتبع البيانات الواردة في الجدول رقم (4-45) يمكننا تسجيل الملاحظات الآتية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أراء العاملين المستجوبين تجاه محور الصحة التنظيمية تبعاً لعامل العمر، وذلك إستناداً إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.214) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ( $\alpha = 0.05$ ).

وبناء على ماسبق نقبل الفرضية الصفرية بأنه: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) لأراء العمال المستجوبين تجاه الصحة التنظيمية تعزى للعمر».

ثالثاً: إختبار الفروقات للصحة التنظيمية تبعاً لعامل المستوى التعليمي:

ومن أجل إختبار هاته الفرضية سنستخدم على إختبار (*Kruskal-Wallis*)، وذلك لأن المستوى التعليمي يحتوي على خمسة فئات، وهي: (ثانوي، تقني، ليسانس، ماستر، دراسات عليا)، والجدول الآتي يبين نتائج هذه الإختبارات:

الجدول رقم (4-46): نتائج إختبار (*Kruskal-Wallis*) لأراء العمال المستجوبين تجاه الصحة التنظيمية تبعاً

للمستوى التعليمي

مستوى الدلالة	الاختبار الاحصائي $\chi^2$	متوسط الرتب					الأبعاد
		دكتوراه	ماستر	ليسانس	تقني	ثانوي	
0.789	1.170	104.50	92.85	89.33	100.44	87.52	الصحة التنظيمية
مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ).							

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (71-72)، ص: 216-217.

ومن خلال تتبع البيانات الواردة في الجدول رقم (4-46) يمكننا تسجيل الملاحظات الآتية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين المستجوبين تجاه محور الصحة التنظيمية تبعاً للمستوى التعليمي، وذلك إستناداً إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.789) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ( $\alpha=0.05$ ).

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية بأنه: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) لآراء العمال المستجوبين تجاه الصحة التنظيمية تعزى للمستوى التعليمي».

رابعا- إختبار الفروقات بالنسبة للصحة التنظيمية تبعاً لعامل التصنيف الوظيفي.

ومن أجل إختبار هاته الفرضية سنعمد على إختبار (*Kruskal-Wallis*)، وذلك لأن التصنيف الوظيفي يحتوي على ثلاثة فئات، وهي: (إطار، عون تحكم، عون تنفيذ)، والجدول الآتي يبين نتائج هذه الإختبارات:

الجدول رقم (4-47): نتائج إختبار (*Kruskal-Wallis*) لآراء العمال المستجوبين تجاه متغير الصحة

#### التنظيمية تبعاً للتصنيف الوظيفي

الأبعاد	متوسط الرتب			الاختبار الاحصائي $\chi^2$	مستوى الدلالة
	اطار	عون تحكم	عون تنفيذ		
الصحة التنظيمية	97.72	80.75	101.15	4.978	0.083
مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ).					

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (73-74)، ص: 216.

ومن خلال تتبع البيانات الواردة في الجدول رقم (4-47) يمكننا تسجيل الملاحظات الآتية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين المستجوبين تجاه محور الصحة التنظيمية تبعاً للتصنيف الوظيفي، وذلك إستناداً إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.083) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ( $\alpha=0.05$ ).

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لآراء العمال المستجوبين تجاه الصحة التنظيمية تعزى للتصنيف الوظيفي».

خامسا- إختبار الفروقات للصحة التنظيمية تبعاً لعامل الخبرة الوظيفية:

ومن أجل إختبار هاته الفرضية سنعمد على إختبار (*Kruskal-Wallis*)، وذلك لأن سنوات الخبرة تحتوي على أربع فئات، وهي: (أقل من 5 سنوات، ما بين 6 سنوات و15 سنة، ما بين 16 سنة و20 سنة، أكثر من 21

سنة)، والجدول الآتي يبين نتائج هذه الإختبارات:



الجدول رقم (48-4): نتائج إختبار (*Kruskal-Wallis*) لأراء العمال المستجوبين تجاه الصحة التنظيمية  
التنظيمية تبعا للخبرة الوظيفية

مستوى الدلالة	الاختبار الاحصائي $\chi^2$	متوسط الرتب				الأبعاد
		الفئة الرابعة	الفئة الثالثة	الفئة الثانية	الفئة الأولى	
0.023	9.517	100.11	87.93	86.50	117.23	الصحة التنظيمية
مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ).						

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (75-76)، ص: 216-217.

ومن خلال تتبع البيانات الواردة في الجدول رقم (48-4) يمكننا تسجيل الملاحظات الآتية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين المستجوبين تجاه محور الصحة التنظيمية تبعا للخبرة الوظيفية، وذلك إستنادا إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.023) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ( $\alpha = 0.05$ ).

ومن أجل معرفة وتحليل مصدر الإختلافات نقوم باختبار (*Kruskal-Wallis*) للأبعاد، والجدول الآتي يبين نتائج هذه الإختبارات:

الجدول رقم (49-4): نتائج إختبار (*Kruskal-Wallis*) لأراء العمال المستجوبين تجاه أبعاد الصحة التنظيمية تبعا للخبرة الوظيفية

مستوى الدلالة	الاختبار الاحصائي $\chi^2$	متوسط الرتب				الأبعاد
		الفئة الرابعة	الفئة الثالثة	الفئة الثانية	الفئة الأولى	
0.186	4.813	106.44	77.93	92.80	105.05	وضوح الاهداف
0.006	12.279	99.22	77.58	88.70	119.27	فعالية الإتصالات
0.441	2.694	102.56	87.57	90.53	104.93	الروح المعنوية
0.009	11.568	64.39	80.07	91.81	116.50	تسخير الموارد
0.035	8.614	124.44	94.13	85.57	109.04	الابداعية
0.558	2.072	84.94	97.28	89.93	103.14	حل المشكلات
مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ).						

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (78-79)، ص: 217-218.

يتضح من خلال الجدول رقم (49-4): أن قيمة مستوى الدلالة لكل من بعدد فعالية الاتصالات، تسخير الموارد، الابداعية أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على وجود فروق في آراء المستجوبين تجاه كل من بعدد فعالية الاتصالات، تسخير الموارد، الابداعية تعزى للخبرة الوظيفية:

كما أن قيمة مستوى الدلالة لكل من بعد (وضوح الأهداف، الروح المعنوية، حل المشكلات) أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على عدم وجود فروق في آراء المستجوبين تجاه هذه الأبعاد تعزى للخبرة الوظيفية.

وهنا يجب تحديد مصدر الإختلاف وهذا من خلال إجراء إختبار (*Mann-Whitney*) لكل فئتين من الفئات الخمسة مع بعضهما البعض، وبناء على نتيجة هذا الإختبار نحدد مصدر الإختلاف.

الجدول رقم (4-50): نتائج إختبار (Mann-Whitney) لأراء العمال المستجوبين تجاه أبعاد الصحة

التنظيمية تبعا للخبرة الوظيفية

الإختلافات	الأبعاد الفئات	فعالية الاتصالات	تسخير الموارد	حل المشكلات
الإختلاف الاول	الفئة 1	92.07	88.61	87.65
	الفئة 2	67.92	69.09	69.41
	إختبار مان ويتني	1366.5	1494.5	1530
	Sig	0.003	0.015	0.023
الإختلاف الثاني	الفئة 1	40.73	39.86	36.53
	الفئة 3	25.70	26.77	30.88
	إختبار مان ويتني	306	338	461.5
	Sig	0.002	0.006	0.233
الإختلاف الثالث	الفئة 1	24.47	26.03	22.86
	الفئة 4	19.50	13.11	26.11
	إختبار مان ويتني	130.5	73	143
	Sig	0.313	0.009	0.510
الإختلاف الرابع	الفئة 2	72.29	72.40	69.10
	الفئة 3	63.93	63.55	75.65
	إختبار مان ويتني	1453	1441.5	1495.5
	Sig	0.313	0.286	0.428
الإختلاف الخامس	الفئة 2	39.66	38.65	38.62
	الفئة 4	34.16	37.94	38.06
	إختبار مان ويتني	410.5	471.0	473.0
	Sig	0.369	0.906	0.928
الإختلاف السادس	الفئة 3	18.95	20.75	18.6
	الفئة 4	23.5	17.50	24.67
	إختبار مان ويتني	103.5	112.5	93
	Sig	0.287	0.444	0.156

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

أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (89-80)، ص: 218-221

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (4-50):

أن قيمة مستوى الدلالة لبعدها فعالية الاتصالات أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ( $\alpha = 0.05$ ) لدى جميع المقارنات ماعدا المقارنة الأولى والثانية والثالثة والمتمثلة على التوالي في: (الفئة الأولى، الفئة الثانية)، (الفئة الأولى، الفئة الثالثة)، (الفئة الأولى، الفئة الرابعة) التي كانت قيمة مستوى دلالتهم أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا يشير إلى وجود فروق بين الفئة الأولى، الفئة الثانية)، (الفئة الأولى، الفئة الثالثة)، (الفئة الأولى، الفئة الرابعة)، مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعدها فعالية الاتصالات في هذه المقارنات، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات) على بقية الفئات (ما بين 6 سنة و15 سنة، ما بين 16 سنة و20 سنة، أكثر من 21 سنة).

أن قيمة مستوى الدلالة لبعدها تسخير الموارد أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ( $\alpha = 0.05$ ) لدى جميع المقارنات ماعدا المقارنة الأولى والثانية والثالثة والمتمثلة على التوالي في: (الفئة الأولى، الفئة الثانية)، (الفئة الأولى، الفئة الثالثة)، (الفئة الأولى، الفئة الرابعة) التي كانت قيمة مستوى دلالتهم أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا يشير إلى وجود فروق بين الفئة الأولى، الفئة الثانية)، (الفئة الأولى، الفئة الثالثة)، (الفئة الأولى، الفئة الرابعة)، مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعدها تسخير الموارد في هذه المقارنات، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات) على بقية الفئات (ما بين 6 سنة و15 سنة، ما بين 16 سنة و20 سنة، أكثر من 21 سنة).

أن قيمة مستوى الدلالة لبعدها الابداعية أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ( $\alpha = 0.05$ ) لدى جميع المقارنات ماعدا المقارنة الأولى والمتمثلة على التوالي في: (الفئة الأولى، الفئة الثانية) التي كانت قيمة مستوى دلالتهم أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا يشير إلى وجود فروق بين (الفئة الأولى، الفئة الثانية)، مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعدها الابداعية في هاتين الفئتين، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات) على الفئة الثانية (ما بين 6 سنة و15 سنة).

يتضح من خلال ما سبق، بأن مصدر الفروقات في آراء العمال المستجوبين تجاه أبعاد الصحة التنظيمية، يعود إلى اختلاف في إجابات العمال حول كل من (فعالية الاتصالات، تسخير الموارد، الابداعية)، أي أن العمال حسب خبرتهم الوظيفية يختلفون في درجة الموافقة حولها، وهذا راجع إلى عدة عوامل من بينها سن العامل، المدة الفعلية في المؤسسة، طبيعة الوظيفة.. الخ.

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الصفيرية في جزئية حيث نستنتج بأنه: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لآراء العمال المستجوبين تجاه (وضوح الاهداف، الروح المعنوية، حل المشكلات) تعزى للخبرة الوظيفية».

كما نرفضها في جزئية معينة، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: «توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لآراء العمال المستجوبين تجاه (فعالية الاتصالات، تسخير الموارد، الابداعية) تعزى للخبرة الوظيفية».

سادسا- إختبار الفروقات للصحة التنظيمية تبعا لعامل طبيعة الوظيفة:

## الفصل الرابع: إختبار فرضيات الدراسة

ومن أجل إختبار هاته الفرضية سنستخدم على إختبار (*Kruskal-Wallis*)، وذلك من أجل مقارنة أكثر من عينتين مستقلتين والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-51): نتائج إختبار (*Kruskal-Wallis*) لأراء العمال المستجوبين تجاه الصحة التنظيمية

تبعاً لطبيعة الوظيفة.

مستوى الدلالة	الاختبار الاحصائي $\chi^2$	متوسط الرتب					الأبعاد
		مختلطة	إنتاجية	تجارية	تقنية	إدارية	
0.012	12.852	78.17	75.50	90.28	94.71	112.31	الصحة التنظيمية
مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ).							

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6). الجدول رقم (90-91). ص: 221.

ومن خلال تتبع البيانات الواردة في الجدول رقم (4-51) يمكننا تسجيل الملاحظات الآتية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أراء العاملين المستجوبين تجاه محور الصحة التنظيمية تبعاً لطبيعة الوظيفة، وذلك استناداً إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.012) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ( $\alpha = 0.05$ ).

ومن أجل معرفة وتحليل مصدر الإختلافات نقوم باختبار (*Kruskal-Wallis*) للأبعاد، والجدول الآتي

يبين نتائج هذه الإختبارات:

الجدول رقم (4-52): نتائج إختبار (*Kruskal-Wallis*) لأراء العمال المستجوبين تجاه أبعاد الصحة التنظيمية

تبعاً لطبيعة الوظيفة

مستوى الدلالة	الاختبار الاحصائي $\chi^2$	متوسط الرتب					الأبعاد
		وقاية وأمن	إنتاجية	تجارية	تقنية	إدارية	
0.004	15.577	39.67	74.52	109.13	95.69	108.69	وضوح الأهداف
0.005	14.982	97.00	76.09	93.91	89.56	115.38	فعالية الاتصالات
0.091	8.015	90.50	80.52	109.59	89.83	106.19	الروح المعنوية
0.489	3.426	117.83	87.24	78.97	96.39	99.61	تسخير الموارد
0.137	6.977	91.67	83.01	74.00	98.70	104.29	الإبداعية
0.015	12.368	63.83	78.49	79.22	96.61	111.26	حل المشكلات
مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ).							

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6). الجدول رقم (92-93). ص: 221-222.

يتضح من خلال الجدول رقم (4-52): أن قيمة مستوى الدلالة لكل من (وضوح الاهداف، فعالية

الاتصالات، حل المشكلات) أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على وجود فروق

في أراء المستجوبين تجاه هذه الأبعاد تعزى لطبيعة الوظيفة:

## الفصل الرابع: إختبار فرضيات الدراسة

كما أن قيمة مستوى الدلالة لبعءالروح المعنوية وتسخير الموارد أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على عدم وجود فروق في آراء المستجوبين تجاه هذه الأبعاد تعزى لطبيعة الوظيفة.

وهنا يجب تحديد مصدر الإختلاف وهذا من خلال إجراء إختبار (*Mann-Whitney*)، لكل فئتين من الفئات الخمسة مع بعضهما البعض، وبناء على نتيجة هذا الاختبار نحدد مصدر الإختلاف.

الجدول رقم (4-53): نتائج إختبار (*Mann-Whitney*) لآراء العمال المستجوبين تجاه أبعاد الصحة

### التنظيمية تبعا لطبيعة الوظيفة

الإختلافات	الأبعاد الفئات	وضوح الاهداف	فعالية الاتصالات	حل المشكلات
الإختلاف الاول	الفئة 1	61.59	65.92	61.78
	الفئة 2	52.94	49.13	52.78
	إختبار مان ويتني	1346.5	1117.5	1336.5
	Sig	0.158	0.006	0.142
الإختلاف الثاني	الفئة 1	35.24	36.92	37.85
	الفئة 3	34.22	28.66	25.56
	إختبار مان ويتني	411.5	322.5	273
	Sig	0.857	0.146	0.030
الإختلاف الثالث	الفئة 1	63.33	64.59	63.32
	الفئة 4	44.84	43.60	44.85
	إختبار مان ويتني	936.5	869.5	937
	Sig	0.002	0.00	0.002
الإختلاف الرابع	الفئة 1	29.53	28.95	29.31
	الفئة 5	10.33	20.50	14.17
	إختبار مان ويتني	25	55.5	36.5
	Sig	0.045	0.378	0.114
الإختلاف الخامس	الفئة 2	37.23	38.13	39.98
	الفئة 3	43.25	39.91	32.94
	إختبار مان ويتني	404	457.5	391
	Sig	0.329	0.771	0.258
الإختلاف السادس	الفئة 2	64.01	61.98	62.76

51.66	52.52	50.27	الفئة 4	
1304.5	1351	1229.5	إختبار مان ويتني	
0.072	0.123	0.026	Sig	
32.59	31.83	33.01	الفئة 2	الإختلاف السابع
20.17	35.5	11.83	الفئة 5	
54.5	79.5	29.5	إختبار مان ويتني	
0.248	0.728	0.049	Sig	
35.97	40.84	45.91	الفئة 3	الإختلاف الثامن
35.36	33.92	32.42	الفئة 4	
424.5	346.5	265.5	إختبار مان ويتني	
0.916	0.229	0.019	Sig	
10.25	10	11.25	الفئة 3	الإختلاف التاسع
8.67	10	3.33	الفئة 5	
20	24	4	إختبار مان ويتني	
0.650	1	0.23	Sig	
29.12	28.56	29.49	الفئة 4	الإختلاف العاشر
26.83	37	20.17	الفئة 5	
74.5	57	54.5	إختبار مان ويتني	
0.827	0.387	0.340	Sig	
مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ).				

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (94-114)، ص: 223-228

يتضح من خلال الجدول رقم (4-53):

أن قيمة مستوى الدلالة لبعده وضوح الأهداف أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ( $\alpha = 0.05$ ) لدى جميع المقارنات ماعدا المقارنة الثالثة والرابعة والسادسة والثامنة والتاسعة والمتمثلة على التوالي في: (إدارية، إنتاجية)؛ (إدارية، وقاية وأمن)؛ (تقنية، إنتاجية)؛ (تجارية، إنتاجية)؛ (تجارية، وقاية وأمن) التي كانت قيمة مستوى دلالتهم أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا يشير إلى عدم وجود فروق بين (إدارية، إنتاجية)؛ (إدارية، وقاية وأمن)؛ (تقنية، إنتاجية)؛ (تجارية، إنتاجية)؛ (تجارية، وقاية وأمن)، مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعده وضوح الأهداف في هذه المقارنات، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (إدارية) على الفئة الرابعة والخامسة (إنتاجية، وقاية وأمن)، كما توجد فروق لصالح الفئة الثانية (تقنية) على الفئة الرابعة (إنتاجية)، كما توجد فروق لصالح الفئة الثالثة (تجارية) على الفئة الرابعة والخامسة (إنتاجية، وقاية وأمن).

أن قيمة مستوى الدلالة لبعدها فعالية الاتصالات أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ( $\alpha = 0.05$ ) لدى جميع المقارنات ماعدا المقارنة الأولى والثالثة والمتمثلة على التوالي في: (إدارية، تقنية): (إدارية، إنتاجية) التي كانت قيمة مستوى دلالتها أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا يشير إلى وجود فروق بين (إدارية، تقنية): (إدارية، إنتاجية)، مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعدها فعالية الاتصالات في هذه الفئات، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (إدارية) على الفئة الثانية والرابعة (تقنية، إنتاجية).

أن قيمة مستوى الدلالة لبعدها حل المشكلات أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ( $\alpha = 0.05$ ) لدى جميع المقارنات ماعدا المقارنة الثانية والثالثة والمتمثلة على التوالي في: (إدارية، تجارية): (إدارية، إنتاجية) التي كانت قيمة مستوى دلالتها أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا يشير إلى وجود فروق بين (إدارية، تجارية): (إدارية، إنتاجية)، مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعدها حل المشكلات، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (إدارية) على الفئة الثالثة والرابعة (تجارية، إنتاجية).

يتضح من خلال ماسبق، بأن مصدر الفروقات في آراء العمال المستجوبين تجاه أبعاد الصحة التنظيمية، يعود إلى اختلاف في إجابات العمال حول كل من (وضوح الأهداف، فعالية الاتصالات، حل المشكلات)، أي أن العمال حسب طبيعة وظيفتهم يختلفون في درجة الموافقة حولها، وهذا راجع إلى عدة عوامل من بينها سن العامل، المدة الفعلية في المؤسسة وبالإضافة إلى طبيعة المهام والمسؤوليات المتعلقة بكل وظيفة.

وبناء على ماسبق نقبل الفرضية الصفرية في جزئية حيث نستنتج بأنه: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لآراء العمال المستجوبين تجاه (الروح المعنوية، تسخير الموارد، الإبداعية) تعزى لطبيعة الوظيفة».

كما نرفضها في جزئية معينة، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: «توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لآراء العمال المستجوبين تجاه (وضوح الأهداف، فعالية الاتصالات، حل المشكلات) تعزى لطبيعة الوظيفة».

سابعاً-مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لآراء العمال المستجوبين تجاه بعد (وضوح الأهداف، الروح المعنوية، تسخير الموارد، حل المشكلات) تعزى للنوع الاجتماعي، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لآراء العمال المستجوبين تجاه بعد (فعالية الاتصالات، الإبداعية) تعزى لصالح الإناث على الذكور.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لآراء العمال المستجوبين تجاه الصحة التنظيمية تعزى للعمر،

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لآراء العمال المستجوبين تجاه الصحة التنظيمية تعزى لصالح المستوى التعليمي.



لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العمال المستجوبين تجاه الصحة التنظيمية تعزى للتصنيف الوظيفي.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العمال المستجوبين تجاه أبعاد الصحة التنظيمية (وضوح الأهداف، الروح المعنوية، حل المشكلات) تعزى للخبرة الوظيفية، في حين توجد فروق في أراء المستجوبين تجاه بعد فعالية الاتصالات تعزى لصالح الفئة الأولى والرابعة (أقل من 5 سنوات، أكثر من 21 سنة) على الفئة الثالثة (ما بين 16 سنة و 20 سنة)، كما توجد فروق في أراء المستجوبين تجاه بعد تسخير الموارد تعزى لصالح الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات) على بقية الفئات (ما بين 6 سنة و 15 سنة، ما بين 16 سنة و 20 سنة، أكثر من 21 سنة)، في حين توجد فروق في أراء المستجوبين تجاه بعد الإبداعية تعزى لصالح الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات) على الفئة الثانية (ما بين 6 سنة و 15 سنة).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العمال المستجوبين تجاه بعد (الروح المعنوية، تسخير الموارد، الإبداعية) تعزى لصالح طبيعة الوظيفة؛ كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العمال المستجوبين تجاه بعد وضوح الأهداف تعزى لصالح الفئة الأولى (إدارية) على الفئة الرابعة والخامسة (إنتاجية، وقاية وأمن)، كما توجد فروق لصالح الفئة الثانية (تقنية) على الفئة الرابعة (إنتاجية)، كما توجد فروق لصالح الفئة الثالثة (تجارية) على الفئة الرابعة والخامسة (إنتاجية، وقاية وأمن). في حين توجد فروق لصالح بعد فعالية الاتصالات تعزى لصالح الفئة الأولى (إدارية) على الفئة الثانية والرابعة (تقنية، إنتاجية)، كما توجد فروق لصالح بعد حل المشكلات لصالح الفئة الأولى (إدارية) على الفئة الثالثة والرابعة (تجارية، إنتاجية).

وفي الأخير وطبقا لهذه النتائج فهناك مبرر برفض الفرضية الرئيسية الصفرية في جزئية والتي تنص على أنه: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العمال المستجوبين تجاه الصحة التنظيمية تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي)».

ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: «توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العمال المستجوبين تجاه الصحة التنظيمية تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، الخبرة الوظيفية، طبيعة الوظيفة)».

المطلب الثاني: إختبار فروقات في إدراك سلوكيات المواطننة التنظيمية بناء على المتغيرات الشخصية والوظيفية

تضمنت الفرضية الرئيسية السادسة ما يلي: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العمال المستجوبين تجاه سلوكيات المواطننة التنظيمية تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل)».

وتتفرع هاته الفرضية إلى ستة فرضيات فرعية، وهي:

- الفرضية الفرعية الأولى: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العمال المستجوبين تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى للنوع الإجتماعي».
  - الفرضية الفرعية الثانية: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العمال المستجوبين تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى للعمر».
  - الفرضية الفرعية الثالثة: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العمال المستجوبين تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى للمستوى التعليمي».
  - الفرضية الفرعية الرابعة: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العمال المستجوبين تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى للتصنيف الوظيفي».
  - الفرضية الفرعية الخامسة: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العمال المستجوبين تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى للخبرة الوظيفية».
  - الفرضية الفرعية السادسة: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لآراء العمال المستجوبين تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لطبيعة الوظيفة».
- أولاً- إختبار الفروقات للصحة التنظيمية تبعاً للنوع الاجتماعي:

ومن أجل التأكد من هاته الفرضية سنستخدم إختبار (*Mann-Whitney*)، وذلك لأن عامل النوع الاجتماعي يحتوي على فئتين فقط، هما: (ذكور، أناث)، والجدول الآتي يبين نتائج هذه الإختبارات:

الجدول رقم (4-54) نتائج إختبار (*Mann-Whitney*) لأراء العمال المستجوبين تجاه سلوكيات

#### المواطنة التنظيمية تبعاً للنوع الاجتماعي

المتغير	الفئة	العدد	متوسط الرتب	قيمة إختبار مان ويتي	مستوى الدلالة
سلوكيات المواطنة التنظيمية	ذكر	140	89.48	2605	0.071
	أثى	46	106.11		
مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ).					

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (65-66)، ص: 213-214

يتضح من خلال الجدول رقم (4-54): أن قيمة مستوى الدلالة لمحور سلوكيات المواطنة التنظيمية يساوي (0.071) وهي أكبر من مستوى المعنوية المفروض ( $\alpha = 0.05$ ) مما يدل على عدم وجود فروق في آراء المستجوبين تجاه محور سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لعامل النوع الاجتماعي؛ أي أن العمال حسب نوعهم الاجتماعي لا يختلفون في درجة الموافقة لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وهذا راجع إلى عدة عوامل من بينها طبيعة تعاملاتنا المستمدة من ديننا الحنيف.

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العمال المستجوبين تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى للنوع الاجتماعي».

## الفصل الرابع: إختبار فرضيات الدراسة

ثانياً: إختبار الفروقات للصحة التنظيمية تبعاً لعامل العمر:

ومن أجل إختبار هاته الفرضية سنستخدم على إختبار (*Kruskal-Wallis*)، وذلك لأن عامل العمر يحتوي على أربع فئات، وهي: (أقل من 30 سنة، ما بين 31 و40 سنة، ما بين 41 و50 سنة، أكثر من 51 سنة)، والجدول الآتي يبين نتائج هذه الإختبارات:

الجدول رقم (4-55): نتائج إختبار (*Kruskal-Wallis*) لأراء العمال المستجوبين تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تبعاً للعمر

الأبعاد	متوسط الرتب				الاختبار الاحصائي $\chi^2$	مستوى الدلالة
	الفئة الاولى	الفئة الثانية	الفئة الثالثة	الفئة الرابعة		
سلوكيات المواطنة التنظيمية	85.67	97.08	90.08	102.38	4.387	0.233
مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ).						

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (69-70)، ص: 215

ومن خلال تتبع البيانات الواردة في الجدول رقم (4-55) يمكننا تسجيل الملاحظات الآتية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أراء العاملين المستجوبين تجاه محور سلوكيات المواطنة التنظيمية تبعاً لعامل العمر، وذلك إستناداً إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.233) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ( $\alpha = 0.05$ ).

وبناء على ماسبق نقبل الفرضية الصفرية: « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العمال المستجوبين تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى للعمر ».

ثالثاً: إختبار الفروقات للصحة التنظيمية تبعاً لعامل المستوى التعليمي:

ومن أجل إختبار هاته الفرضية سنستخدم على إختبار (*Kruskal-Wallis*)، وذلك لأن المستوى التعليمي يحتوي على خمسة فئات، وهي: (ثانوي، تقني، ليسانس، ماستر، دراسات عليا)، والجدول الآتي يبين نتائج هذه الإختبارات:

الجدول رقم (4-56): نتائج إختبار (*Kruskal-Wallis*) لأراء العمال المستجوبين تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تبعاً للمستوى التعليمي

الأبعاد	متوسط الرتب					الاختبار الاحصائي $\chi^2$	مستوى الدلالة
	ثانوي	تقني	ليسانس	ماستر	دكتوراه		
سلوكيات المواطنة التنظيمية	85.36	105.21	88.52	89.66	79.75	4.135	0.388
مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ).							

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (71-72)، ص: 215-216

## الفصل الرابع: إختبار فرضيات الدراسة

ومن خلال تتبع البيانات الواردة في الجدول رقم (4-56) يمكننا تسجيل الملاحظات الآتية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين المستجوبين تجاه محور سلوكيات المواطنة التنظيمية تبعا للمستوى التعليمي، وذلك إستنادا إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.388) أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ( $\alpha=0.05$ ).

وبناء على ماسبق نقبل الفرضية الصفرية بأنه: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لآراء العمال المستجوبين تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى للمستوى التعليمي».

رابعا- إختبار الفروقات بالنسبة للصحة التنظيمية تبعا لعامل التصنيف الوظيفي.

ومن أجل إختبار هاته الفرضية سنعمد على إختبار (*Kruskal-Wallis*)، وذلك لأن التصنيف الوظيفي يحتوي على ثلاثة فئات، وهي: (إطار، عون تحكم، عون تنفيذ)، والجدول الآتي يبين نتائج هذه الإختبارات:

الجدول رقم (4-57): نتائج إختبار (*Kruskal-Wallis*) لآراء العمال المستجوبين تجاه متغير

سلوكيات المواطنة التنظيمية تبعا للتصنيف الوظيفي

الأبعاد	متوسط الرتب			الاختبار الاحصائي $\chi^2$	مستوى الدلالة
	اطار	عون تحكم	عون تنفيذ		
سلوكيات المواطنة التنظيمية	93.84	86.71	99.51	1.728	0.421
مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ).					

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (73-74)، ص: 216

ومن خلال تتبع البيانات الواردة في الجدول رقم (4-57) يمكننا تسجيل الملاحظات الآتية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين المستجوبين تجاه محور سلوكيات المواطنة التنظيمية تبعا للتصنيف الوظيفي، وذلك إستنادا إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.421) أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ( $\alpha=0.05$ ).

وبناء على ماسبق نقبل الفرضية الصفرية بأنه: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لآراء العمال المستجوبين تجاه المستوى التعليمي تعزى للتصنيف الوظيفي».

خامسا- إختبار الفروقات للصحة التنظيمية تبعا لعامل الخبرة الوظيفية:

ومن أجل إختبار هاته الفرضية سنعمد على إختبار (*Kruskal-Wallis*)، وذلك لأن الخبرة الوظيفية تحتوي على أربع فئات، وهي: (أقل من 5 سنوات، ما بين 6 سنوات و15 سنة، ما بين 16 سنة و20 سنة، أكثر من 21 سنة)، والجدول الآتي يبين نتائج هذه الإختبارات:

الجدول رقم (4-58): نتائج إختبار (*Kruskal-Wallis*) لأراء العمال المستجوبين تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية

مستوى الدلالة	الاختبار الاحصائي $x^2$	متوسط الرتب				الأبعاد
		الفئة الرابعة	الفئة الثالثة	الفئة الثانية	الفئة الاولى	
0.783	1.077	101.89	90	91.5	100.23	سلوكيات المواطنة التنظيمية
مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ).						

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (75-76)، ص: 216-217

ومن خلال تتبع البيانات الواردة في الجدول رقم (4-58) يمكننا تسجيل الملاحظات الآتية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أراء العاملين المستجوبين تجاه محور سلوكيات المواطنة التنظيمية تبعا لسنوات الخبرة، وذلك إستنادا إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.783) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ( $\alpha = 0.05$ ).

وبناء على ماسبق نقبل الفرضية الصفرية: « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العمال المستجوبين تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى للخبرة الوظيفية».

سادسا- إختبار الفروقات للصحة التنظيمية تبعا لعامل طبيعة الوظيفة:

ومن أجل إختبار هاته الفرضية سنعمد على إختبار (*Kruskal-Wallis*)، وذلك من أجل مقارنة أكثر من عيتين مستقلتين والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-59): نتائج إختبار (*Kruskal-Wallis*) لأراء العمال المستجوبين تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تبعا لطبيعة الوظيفة.

مستوى الدلالة	الاختبار الاحصائي $x^2$	متوسط الرتب					الأبعاد
		مختلطة	انتاجية	تجارية	تقنية	إدارية	
0.071	8.648	84.02	84.88	78.88	94.79	108.4	سلوكيات المواطنة التنظيمية
مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ).							

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS أنظر للملحق رقم (6)، الجدول رقم (90-91)، ص: 221.

ومن خلال تتبع البيانات الواردة في الجدول رقم (4-59) يمكننا تسجيل الملاحظات الآتية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أراء العاملين المستجوبين تجاه محور سلوكيات المواطنة التنظيمية تبعا لطبيعة الوظيفة، وذلك استنادا إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.071) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ( $\alpha = 0.05$ ).

وبناء على ماسبق نقبل الفرضية الصفرية في جزئية حيث نستنج بأنه: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العمال المستجوبين تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لطبيعة الوظيفة».

سابعاً-مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العمال المستجوبين تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى للنوع الإجتماعي،

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العمال المستجوبين تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى للعمر،

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العمال المستجوبين تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى المستوى التعليمي.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العمال المستجوبين تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى التصنيف الوظيفي.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العمال المستجوبين تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى الخبرة الوظيفية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العمال المستجوبين تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى طبيعة الوظيفة.

وفي الأخير وطبقا لهذه النتائج فهناك مبرر بقبول الفرضية الرئيسية الصفرية والتي تنص على أنه: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العمال المستجوبين تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (نوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، الخبرة الوظيفية، طبيعة الوظيفة)».

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث حاولنا ملامسة واقع الصحة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة *MFG*، بالإضافة إلى إختبار فرضيات الدراسة وتحليل أهم نتائجها، بإستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، حيث توصلنا إلى أن هناك مستوى مرتفعا للصحة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة *MFG*، وهذا ما يعكسه إرتفاع مستوى أبعادها ممثلة في وضوح الاهداف، فعالية الإتصالات، الروح المعنوية، الفحص والتصحيح، الإبداعية، وبناء عليه يمكننا القول أن المطلوب من مؤسسة *MFG* هو السعي بجد نحو تدعيم متطلبات الصحة التنظيمية. كما خالصنا أيضا إلى أن هناك مستوى مرتفعا لسلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسة *MFG*، وعليه يمكن القول بأن المطلوب من مؤسسة *MFG* هو العمل على الاستمرار في تعزيز مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية.

كما توصلنا إلى أنه توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين جميع أبعاد الصحة التنظيمية وجميع أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة *MFG*، إذ أظهرت جميع العلاقات بينهما على المستوى الإجمالي أو على مستوى الأبعاد الفرعية معاملات إرتباط معنوية موجبة.

كما خالصنا إلى أن هنالك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين جميع أبعاد الصحة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة *MFG*، كما توصلنا إلى أن هنالك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد الصحة التنظيمية (الإبداعية، وضوح الاهداف، الروح المعنوية) بصفة مجتمعة وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة *MFG*.

كما أن الصحة التنظيمية بصفة عامة تفسر مامقداره (40.5%) من قيمة التباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية في مؤسسة *MFG*.

كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العمال المستجوبين تجاه الصحة التنظيمية تعزى لكل من (النوع الاجتماعي، الخبرة الوظيفية، طبيعة الوظيفة)، وفي المقابل لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العمال المستجوبين تجاه الصحة التنظيمية تعزى ل: (العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي).

كما توصلنا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العمال المستجوبين تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لكل من (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، الخبرة الوظيفية، طبيعة الوظيفة).





إن موضوع الصحة التنظيمية من المواضيع التي حظيت في الآونة الأخيرة بإهتمام منطري إدارة الأعمال، بإعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بمتغيرات سريعة من شأنها التأثير على منظمات الأعمال وعلى تحقيق أهدافها.

وفي دراستنا هذه حاولنا تناول موضوع الصحة التنظيمية من حيث أثرها في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية بمنظمات الأعمال، وللإلمام بالموضوع تناولنا من خلال أربعة فصول، فصلين نظريين وفصلين تطبيقيين وكان ذلك إنطلاقاً من فرضيات الدراسة التي كنا نسعى من خلالها إلى إختبار أثر الصحة التنظيمية في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسة MFG وعليه توصلنا إلى نتائج والتوصيات وآفاق الدراسة:

1- نتائج الدراسة :

توصلنا من خلال هاته الدراسة إلى جملة من النتائج يمكن تفرعها إلى قسمين، هما:

#### أولاً- أهم نتائج القسم النظري:

من خلال العرض النظري لموضوع الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها على النحو

التالي:

1. الصحة التنظيمية تمكن المنظمات على تحقيق الإستقرار والتكيف مع بيئتها، وتوليد الإنسجام بين مختلف مستوياتها التنظيمية، والتجانس بين جميع أعضائها من خلال التغلب على المشكلات والصراعات التنظيمية، وتوفير مناخ عمل يسوده جو من التعاون والثقة المتبادلة بينهم، مما يسهل على المنظمة تحقيق أهدافها.
2. إن التركيز على الصحة التنظيمية يعزز من قدرة المنظمة على سبق الأحداث وتحقيق ميزة تنافسية، وهذا من خلال تكوين نظام بيئي صحي يولد القدرة لمنظمات الأعمال على التكيف مع التحديات المستقبلية.
3. تتمثل خصائص المنظمات الصحية فيما يلي: (القدرة على التكيف؛ فعالية فعالية الإتصالات وسرعة الاستجابة؛ مستويات عالية من الرضا الوظيفي لدى الأفراد؛ ثقافة تنظيمية مرنة؛ توفر الموارد والامكانيات، بيئة مشجعة للابداع والابتكار).
4. لا يمكن إعتبار الصحة التنظيمية كإستراتيجية (قص، لصق)، حيث أن لكل منظمة تاريخ معين ومنافسون محددون وفرق عمل وقيم مختلفة، ستؤثر على كيفية تكوين نظام بيئي صحي.
5. إن منظمات الأعمال التي تركز على الصحة التنظيمية لديها عوائد إجمالية للمساهمين تقدر بثلاثة أضعاف مقارنة بالشركات التي لا تركز على الصحة التنظيمية.
6. تبين من خلال الدراسات الحديثة أن هنالك مجموعة من الممارسات الإدارية أو ما أطلقوا عليها بالوصفات التنظيمية الأربعة والمتمثلة في: التوجه القيادي، التركيز على السوق، ميزة التنفيذ، المهبة والمعرفة الأساسية.
7. كما أظهرت نتائج الدراسات الحديثة أن المنظمات التي تتبع إحدى هذه الوصفات التنظيمية الأربعة كانت أكثر عرضة خمس مرات لأن تكون صحية وأن تقدم مستوى عالي من الأداء عن المنظمات ذات الوصفات العشوائية.
8. تتباين مستويات الصحة التنظيمية من منظمة لأخرى وهذا راجع لمدى توافر أبعادها ومكوناتها في هذه المنظمات، وحسب العديد من الدراسات التي قام بها الباحثين، فقد تم التوصل إلى ستة مستويات للصحة

التنظيمية وهي كالتالي: المنظمات ذات الصحة السامة؛ المنظمات ذات الصحة الضعيفة؛ المنظمات ذات الصحة المحدودة؛ المنظمات ذات الصحة المتوسطة؛ المنظمات ذات الصحة الممتازة؛ المنظمات ذات الصحة المثالية.

9. لتحقيق أقصى قدر من النجاح، يجب أن تكون الصحة التنظيمية هي التركيز الرئيسي لقادة منظمات الأعمال، حيث يتطلب الأمر عملاً شاقاً ويتطلب إهتماماً مستمرًا، لكن المكافأة تستحق ذلك، فالمنظمات الصحية هي ببساطة أماكن أفضل للعمل.

10. تبين من خلال عرضنا لمجموعة من الدراسات الأجنبية والعربية حول موضوع أبعاد الصحة التنظيمية، أن هذه الأبعاد تختلف في تعدادها من باحث لآخر، كما قد تختلف تسمياتها عند بعض الباحثين لكنها تبقى متداخلة ومتشابهة في جوهرها، وذلك بالرغم من إختلاف طبيعة المؤسسات وتنوع الدول التي تمت فيها هاته الدراسات.

11. خلصنا إلى أن هنالك ستة أبعاد من بين ثلاثة عشر بعدد من أبعاد الصحة التنظيمية، حيث مثلت النسب العالية لما جاء بها الباحثين في نماذجهم وهي: (بعد توضيح الأهداف، بعد فعالية الإتصالات، بعد تسخير الموارد، بعد الروح المعنوية، بعد الإبداعية، بعد حل المشكلات)، قد تم إعتقادها كأبعاد لدراستنا.

12. تعتبر سلوكيات المواطنة التنظيمية موضوعاً مهماً نال إهتمام العديد من الباحثين في العديد من المجالات المعرفية، والذي أصبح يعول عليه كثيراً للإرتقاء بمستوى أداء المنظمات والعاملين على حد سواء.

13. يعتبر (*Organ Denis*) من الباحثين الرواد في سلوكيات المواطنة التنظيمية، وأول من تطرق لمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث وصفها على أنها سلوكيات فردية غير معترف بها في نظام المكافآت الرسمي للمنظمة، كما أنها خارج متطلبات الدور الرسمي.

14. إختلفت وجهات نظر الباحثين في هذا الموضوع، حيث نجد العديد من التسميات التي أطلقت عليه كالسلوكيات التطوعية وسلوكيات خارج الدور الرسمي والسلوك الإجتماعي التفاعلي ...، وفي أواخر التسعينات أكد الرائد (*Organ Denis*) أن أفضل مصطلح للسلوكيات العفوية هي سلوك المواطنة التنظيمية.

15. من خلال تحليلنا للدراسات السابقة إتضح لنا أن هنالك إختلاف بين الباحثين حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، حيث نجد من يرى أنها تتكون من بعدين وهنالك من يرى أنها تتضمن أكثر من بعدين، إلا أننا نجد أن جل الأبعاد التي تم إعتقادها في الدراسات السابقة كان مصدرها نموذج (*Organ Denis*)، والمتمثلة في كل من: الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، الضمير الحي، السلوك الحضاري.

16. يتفق أغلب الباحثين على أن هناك طريقتين رئيسيتين تستطيع المنظمة من خلالها تشجيع سلوكيات المواطنة التنظيمية وهي: الممارسات الرسمية لإدارة الموارد البشرية: النظم والإجراءات وفعالية الإتصالات غير الرسمية. ثانياً- أهم نتائج القسم التطبيقي:

1- تعتبر مؤسسة *MFG* فرعاً تابعاً لمجمع سيفيتال، وقد وقع إختيارنا عليها لإجراء الدراسة الميدانية نظراً لعدة أسباب أهمها: طبيعة مكانتها في ساحة الأعمال الوطنية والدولية، وباعتبارها مؤسسة رائدة توائم موضوع الدراسة: عدد العمال أكثر من 900 عامل؛ كثرة الآلات داخل المؤسسة.

- 2- إنطلاقاً من تحليل الدراسات السابقة قمنا ببناء أنموذج خاص لقياس متغيرات الدراسة، حيث تمثل المتغير المستقل في الصحة التنظيمية توصلنا إلى أنه يمكن أن يقاس إنطلاقاً من ستة أبعاد أساسية وهي: (وضوح الأهداف، فعالية فعالية الاتصالات، تسخير الموارد؛ الروح المعنوية؛ الإبداعية؛ حل المشكلات)، أما بالنسبة للمتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية قد إعتدنا على نموذج (Organ Denis)، والمتمثل في كل من: الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، الضمير الحي، السلوك الحضاري.
- 3- نظراً لصعوبة إجراء الدراسة الميدانية بأسلوب الحصر الشامل، قمنا بإجراء الدراسة بأسلوب العينة العشوائية، وقد بلغت عينة الدراسة (186) موظف، من أصل مجتمع الدراسة المكون من (910) موظف، حيث وزعنا (250) إستمارة إستبانة عشوائياً على مختلف العاملين بمؤسسة *MFG*، وتم إسترجاع (186) إستبانة صالحة للقياس.
- 4- كانت جميع فقرات الإستبانة على علاقة طردية كبيرة مع المحاور التي تنتهي إليها، وهذا ما يعكس المصادقية العالية لأداة الدراسة وصلاحيتها الكبيرة للتطبيق الميداني، وهذا ما دعمه معامل كرونباخ ألفا *Cronbach's Alpha* للدراسة ككل والذي بلغ (0.923) وهي قيمة ممتازة وتدل على ثبات عال جداً تتمتع به الدراسة، حيث تعني بأننا متأكدون بنسبة (92.8%) من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس مجتمع البحث.
- 5- كتحليل لأهم الخصائص الشخصية لعينة الدراسة يمكننا القول بأن الغالب عليها هم الذكور بما نسبته (75.8%) أما بالنسبة للعمر فقد كانت نسبة (93%) من العاملين في عينة الدراسة ممن لا يتجاوز سنهم (50 سنة)، أما بالنسبة للمستوى التعليمي يمكننا القول بأن المستجوبين بمستوى جامعي يشكلون النسبة الغالبة وتقدر ب (57%) من عينة الدراسة، والبقية كانت بشهادات ومستويات متنوعة.
- 6- كتحليل لأهم الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة يمكننا القول بأن الاطارات يمثلون الأغلبية في عينة الدراسة بنسبة بلغت (34.4%) أما بالنسبة للخبرة فقد جاءت الفئة الغالبة (ماين 6 و15 سنة) بنسبة بلغت (58.6%)، أما بالنسبة لطبيعة الوظيفة فقد كان توزيع العمال بنسبة (32.3%) طبيعة تقنية في عينة الدراسة.
- 7- بصفة عامة كان مستوى الصحة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة *MFG* مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.770)، وهذا يثبت صحة الفرضية الأولى حيث أنه يوجد مستوى مرتفع للصحة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة *MFG*، أما من منظور الأبعاد المشكلة لها (وضوح الأهداف، فعالية الاتصالات، تسخير الموارد؛ الروح المعنوية؛ الإبداعية؛ حل المشكلات) فقد كان مستوى كل منهم مرتفع.
- 8- بصفة عامة كان مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة *MFG* مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي المرجح له (4.248)، وهذا يثبت صحة الفرضية الثانية حيث أنه يوجد مستوى مرتفع لسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة *MFG*، أما من منظور الأبعاد المشكلة لها (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، الضمير الحي، السلوك الحضاري) فقد كان مستوى كل منهم مرتفع.
- 9- أظهرت جميع أبعاد الصحة التنظيمية منفردة علاقات ارتباط معنوية موجبة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) مع أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

- 10- أظهرت أبعاد الصحة التنظيمية منفردة علاقات ارتباط معنوية موجبة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) مع أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية مجتمعة، وكان أكثر أبعاد الصحة التنظيمية ارتباطا بسلوكيات المواطنة التنظيمية هو بعد الإبداعية في المرتبة الأولى، يليه بعد حل المشكلات في المرتبة الثانية، يليه بعد فعالية الاتصالات في المرتبة الثالثة، يليه بعد الروح المعنوية في المرتبة الرابعة، يليه بعد وضوح الأهداف في المرتبة الخامسة، يليه بعد تسخير الموارد في المرتبة السادسة.
- 11- أظهرت أبعاد الصحة التنظيمية مجتمعة علاقات ارتباط معنوية موجبة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) مع أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية منفردة، وكان أكثر أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية ارتباطا بالصحة التنظيمية هو بعد الإيثار في المرتبة الأولى، يليه بعد السلوك الحضاري في المرتبة الثانية، يليه بعد الضمير الحي في المرتبة الثالثة، يليه بعد الروح الرياضية في المرتبة الرابعة، يليه بعد الكياسة في المرتبة الخامسة.
- 12- أظهرت أبعاد الصحة التنظيمية مجتمعة علاقة ارتباط معنوية موجبة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) مع أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية مجتمعة.
- 13- تبين بأن هنالك مبرر قوي بعدم رفض الفرضية الثالثة والتي مفادها: «توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين أبعاد الصحة التنظيمية (وضوح الأهداف، فعالية الاتصالات، الروح المعنوية، تسخير الموارد، الإبداعية، حل المشكلات)، وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة *MFG*»، إذ أظهرت جميع العلاقات بينهما على المستوى الإجمالي أو على مستوى الأبعاد الفرعية معاملات ارتباط معنوية موجبة.
- 14- تبين بأن هنالك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الصحة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة *MFG*، إذ بلغ معامل التحديد بينها (0.698)، مما يشير إلى علاقة ارتباط موجبة قوية بين الصحة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وهذا ما يؤكد بأن الصحة التنظيمية تفسر مامقداره (40.5%) من التباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- 15- تبين بان هنالك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين جميع أبعاد الصحة التنظيمية منفردة وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة *MFG*، إذ تبين من خلال نتائج الإنحدار الخطي البسيط أن أكثر أبعاد الصحة التنظيمية تأثير في سلوكيات المواطنة التنظيمية جاءت على الترتيب التالي: بعد الإبداعية في المرتبة الأولى يليه بعد الروح المعنوية في المرتبة الثانية يليه بعد حل المشكلات في المرتبة الثالثة يليه بعد فعالية الاتصالات في المرتبة الرابعة يليه بعد وضوح الأهداف في المرتبة الخامسة يليه بعد تسخير الموارد في المرتبة السادسة.
- 16- تبين بأن هنالك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الصحة التنظيمية وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية منفردة لدى العاملين في مؤسسة *MFG*، إذ تبين من خلال نتائج الإنحدار الخطي البسيط أن أكثر أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية تأثرا بالصحة التنظيمية جاءت على الترتيب التالي: بعد السلوك الحضاري في المرتبة الأولى يليه بعد الإيثار في المرتبة الثانية يليه بعد الضمير الحي في المرتبة الثالثة يليه بعد الروح الرياضية في المرتبة الرابعة يليه بعد الكياسة في المرتبة الخامسة.

- 17- تبين من خلال نتائج الانحدار الخطي المتعدد أن أكثر أبعاد الصحة التنظيمية تأثيراً على سلوكيات المواطنة التنظيمية جاءت على الترتيب التالي: بعد الابداعية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (37.2%) من التباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية، يليه بعد وضوح الاهداف في المرتبة الثانية حيث فسر ما مقداره (44.3%) من التباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية، يليه بعد الروح المعنوية في المرتبة الثالثة حيث فسر ما مقداره (48.1%) من التباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- 18- تبين بأن هنالك مبرر لرفض الفرضية الرئيسية الرابعة الصفرية في جزئية معينة، حيث نستنتج بأنه: «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الصحة التنظيمية (فعالية الاتصالات، تسخير الموارد، حل المشكلات) على سلوكيات المواطنة التنظيمية في مؤسسة MFG».
- 19- كما تبين بأن هنالك مبرر لقبولها في جزئية معينة التي تنص على أنه: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الصحة التنظيمية (الابداعية، وضوح الاهداف، الروح المعنوية) على سلوكيات المواطنة التنظيمية في مؤسسة MFG».
- 20- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العمال المستجوبين تجاه بعد (وضوح الأهداف، الروح المعنوية، تسخير الموارد، حل المشكلات) تعزى للنوع الاجتماعي، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العمال المستجوبين تجاه بعد (فعالية الاتصالات، الابداعية) تعزى لصالح الاناث على الذكور.
- 21- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العمال المستجوبين تجاه الصحة التنظيمية تعزى للعمر،
- 22- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العمال المستجوبين تجاه الصحة التنظيمية تعزى لصالح المستوى التعليمي.
- 23- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العمال المستجوبين تجاه الصحة التنظيمية تعزى للتصنيف الوظيفي.
- 24- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العمال المستجوبين تجاه أبعاد الصحة التنظيمية (وضوح الأهداف، الروح المعنوية، حل المشكلات) تعزى للخبرة الوظيفية، في حين توجد فروق في أراء المستجوبين تجاه بعد فعالية الاتصالات تعزى لصالح الفئة الأولى والرابعة (أقل من 5 سنوات، أكثر من 21 سنة) على الفئة الثالثة (ما بين 16 سنة و20 سنة)، كما توجد فروق في أراء المستجوبين تجاه بعد تسخير الموارد تعزى لصالح الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات) على بقية الفئات (ما بين 6 سنة و15 سنة، ما بين 16 سنة و20 سنة، أكثر من 21 سنة)، في حين توجد فروق في أراء المستجوبين تجاه بعد الإبداعية تعزى لصالح الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات) على الفئة الثانية (ما بين 6 سنة و15 سنة).
- 25- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العمال المستجوبين تجاه بعد (الروح المعنوية، تسخير الموارد، الابداعية) تعزى لصالح طبيعة الوظيفة؛ كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العمال المستجوبين تجاه بعد وضوح الأهداف تعزى لصالح الفئة الأولى

(إدارية) على الفئة الرابعة والخامسة (إنتاجية، وقاية وأمن)، كما توجد فروق لصالح الفئة الثانية (تقنية) على الفئة الرابعة (إنتاجية)، كما توجد فروق لصالح الفئة الثالثة (تجارية) على الفئة الرابعة والخامسة (إنتاجية، وقاية وأمن). في حين توجد فروق لصالح بعد فعالية الاتصالات تعزى لصالح الفئة الأولى (إدارية) على الفئة الثانية والرابعة (تقنية، إنتاجية)، كما توجد فروق لصالح بعد حل المشكلات لصالح الفئة الأولى (إدارية) على الفئة الثالثة والرابعة (تجارية، إنتاجية).

26- تبين بأن هنالك مبرر بقبول الفرضية الرئيسية الصفرية والتي تنص على أنه: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العمال المستجوبين تجاه الصحة التنظيمية تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (لنوع الاجتماعي، الخبرة الوظيفية، طبيعة الوظيفة)».

27- كما تبين بأن هنالك مبرر برفض الفرضية الرئيسية الصفرية في جزئية والتي تنص على أنه: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العمال المستجوبين تجاه الصحة التنظيمية تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي)».

28- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العمال المستجوبين تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى للنوع الاجتماعي،

29- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العمال المستجوبين تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى للعمر،

30- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العمال المستجوبين تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لصالح المستوى التعليمي.

31- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العمال المستجوبين تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لصالح التصنيف الوظيفي.

32- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العمال المستجوبين تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لصالح الخبرة الوظيفية.

33- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العمال المستجوبين تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لصالح طبيعة الوظيفة.

34- تبين بأن هنالك مبرر بقبول الفرضية الرئيسية الصفرية والتي تنص على أنه: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العمال المستجوبين تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (لنوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، الخبرة الوظيفية، طبيعة الوظيفة)».

التوصيات والاقتراحات:

تبين لنا من خلال إجراء الدراسة الميدانية وتقصي المعلومات، والتأمل في نتائج الدراسة، بعض الأفكار التي يمكن صياغتها بمجموعة من التوصيات التي قد تفيد المؤسسة المبحوثة، والاكاديميين الباحثين في هذا الموضوع، ويمكننا تلخيصها على الشكل الآتي:

## أولا-التوصيات الموجهة للجهات الاكاديمية:

1. ضرورة توجيه إهتمام الباحثين والدارسين لدراسة وتحليل موضوع الصحة التنظيمية خصوصا في بيئة الأعمال الجزائرية، من خلال دراسة وتحليل أهم المتغيرات التنظيمية والشخصية المحدد له، وتتبع أهم العوامل المؤثرة في ظهوره، وتوضيح سبل تنميته، لاسيما أن له علاقة مباشرة بنجاح المنظمات وتحقيق مزايا تنافسية على المدى الطويل، حيث سجلنا نقص فادح وشح كبير في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في بيئة الأعمال الجزائرية.

2. العمل على إعداد آليات جديدة للاستفادة من نتائج الدراسات العلمية وإعادة تطبيقها على المنظمات الاقتصادية الجزائرية، وهذا من خلال إقامة المؤتمرات والندوات العلمية.

## ثانيا-التوصيات الموجهة للمؤسسة المبحوثة:

من خلال النتائج التي قد تحصلنا عليها من الدراسة نختمها بمجموعة من التوصيات والمقترحات لإدارة مؤسسة MFG والمتملة في مايلي:

1. العمل على توزيع المهام والمسؤوليات بطريقة عادلة تتناسب مع الأهداف المراد تحقيقها من خلال عقد اللقاءات مع العاملين لتحديد الأهداف العامة والفرعية للقسم الذي ينتمون اليه.
2. تشجيع العاملين من خلال إتاحة الفرص أمامهم بالمشاركة في وضع الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وهذا بتكليفهم بالمهام والمسؤوليات حسب الأنشطة المراد تنفيذها بحسب الإمكانيات والقدرات.
3. الإهتمام بتشجيع الاتصالات المفتوحة في جميع الإتجاهات من خلال تطوير إجراءات العمل في المؤسسة.
4. الحرص على تنمية قدرات العاملين على معالجة المشاكل المتعلقة بالأداء من خلال الإعتماد على أنفسهم والإتصالات بالإدارة، وهذا من خلال عقد دورات تنمية القدرات في معالجة المشاكل.
5. العمل على تعديل نظام الأجور بحيث يتناسب الجهد المبذول مع الأجر الذي يتقاضاه العامل في المؤسسة.
6. العمل على تدعيم الشعور بالثقة والأمان داخل المؤسسة، من خلال الحوار المباشر مع العاملين ومعرفة آرائهم حول إتساق المسار الوظيفي مع الأجر والتدريب.
7. العمل على تسهيل وصول العاملين للموارد التي تلزمهم في عملهم بسهولة، من خلال منح الموارد المطلوبة لكل قسم حسب أنشطته.
8. دعم المبادرات والأفكار الإبداعية المقدمة من طرف العاملين.
9. تسهيل الإتصال بالرؤساء للمساعدة في حل المشكلات التي لا يستطيع العامل التعامل معها.
10. العمل على إستخدام الأسلوب العلمي في مواجهة المشكلات، نظرا للتغيرات المتسارعة.
11. تحفيز العاملين على تقديم المساعدات لزملائهم في العمل أي كان نوعها.
12. مكافأة العاملين الذين يتمتعون بمستوى عالي من الإنضباط ومن ممارسة سلوكيات تطوعية داخل المؤسسة.
13. نشر ممارسات العاملين المتميزين بغية تشجيعهم على المواصلة وتحفيز البقية على إتباعهم.
14. وضع العاملين الجدد متى ما كان ممكنا في وحدات أو جماعات عمل تتميز بمستويات عالية من سلوك المواطنة التنظيمية.

15. الحرص على تعزيز الثقة بين العاملين مما يؤدي ذلك إلى القيام بسلوكيات دور إضافية متميزة.

ثالثا: الاقتراحات:

في ضوء ماتوصلت إليه الدراسة في الجانب النظري والتطبيقي، سنحاول تقديم أنموذجا تصوريا يمكن من خلاله تفعيل أثر الصحة التنظيمية على تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بمنظمات الاعمال، مؤسسة MFG أنموذجا، إن الانموذج المقترح من طرف هذه الدراسة يوضح علاقة التأثير المباشرة بين الصحة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

❖ الركائز التي يقوم عليها الأنموذج:

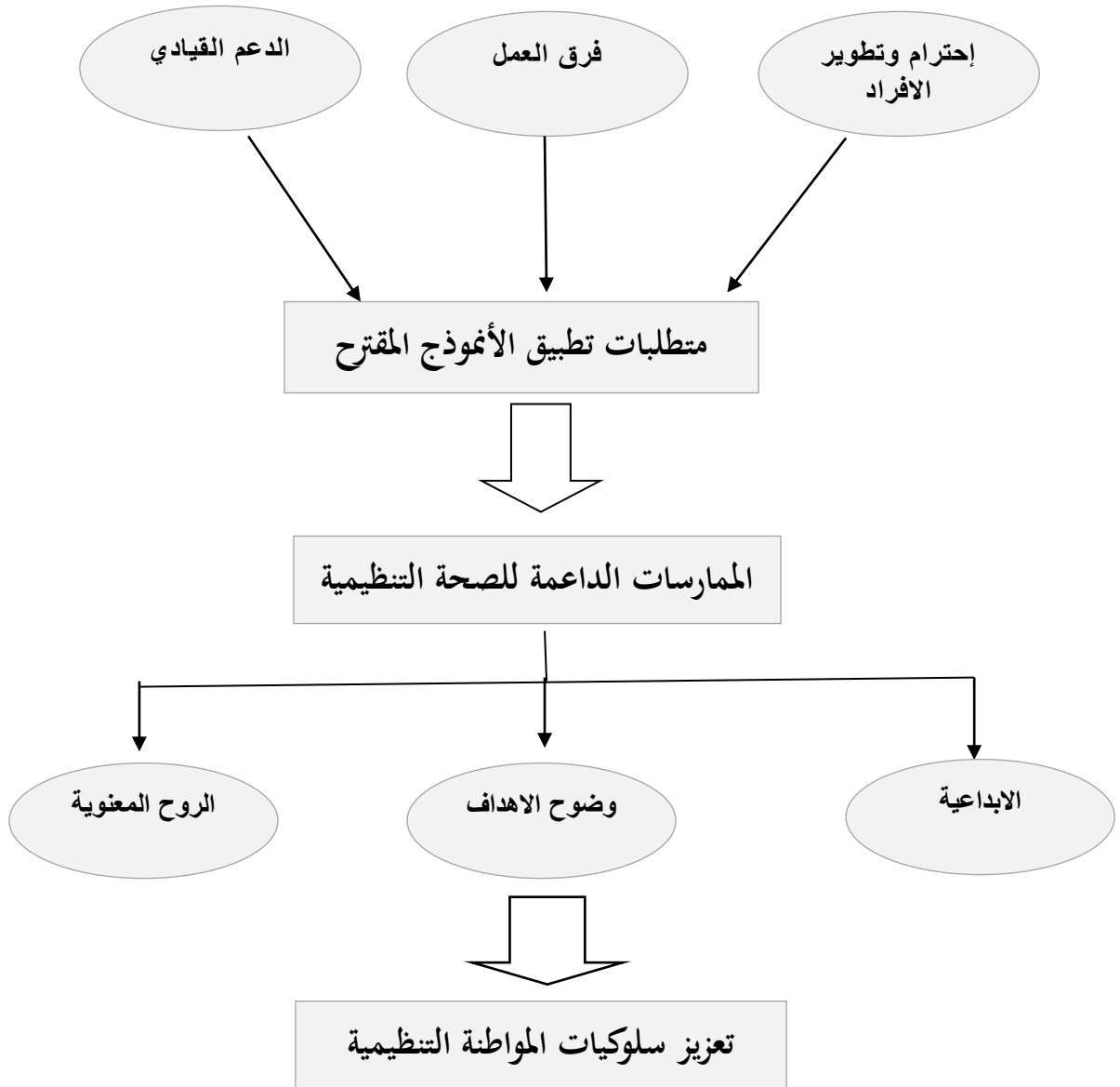
- يقوم هذا النموذج على مجموعة من الركائز والتي سانشاول إيجازها في مجموعة من النقاط كالآتي:
- نتائج الدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة (الصحة التنظيمية، سلوكيات المواطنة التنظيمية).
- مخرجات تحليل المرتكزات الفكرية حول متغيرات الدراسة (الصحة التنظيمية، سلوكيات المواطنة التنظيمية).
- نتائج الدراسة الميدانية وماتوصلنا له من تحليل وتفسير البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS.

❖ أهداف الأنموذج المقترح:

- سنحاول ايجاز أهم الأهداف لهذا الأنموذج فيما يلي:
- الرفع من مستوى الصحة التنظيمية بمنظمات الاعمال.
- التخلص من معيقات إرتقاء مستوى الصحة التنظيمية بمنظمات الاعمال.
- تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بمنظمات الاعمال.
- ويتمثل الانموذج التصوري المقترح في الشكل الآتي:



## الأنموذج التصوري المقترح



المصدر: من إعداد الطالب بناء على المرتكزات النظرية ونتائج الدراسة الميدانية

## ❖ متطلبات تطبيق الانموذج التصوري المقترح:

لتطبيق الانموذج يجب توفر مجموعة من المتطلبات التي يمكننا إيجازها في النقاط الآتية:

إن التي تتوفر فيها خصائص القيادة المبادرة كما تؤكد ثقافتها التنظيمية على قوة الترابط والمشاركة بين القادة والعاملين فيها، فالقيادة والقوى العاملة تساهم في تعزيز الصحة التنظيمية من خلال العلاقات والإنسجام والثقة التي تتوفر فيما بينهم، وتوجد ثلاثة متطلبات على إدارة المنظمات مراعاتها وهي:

✓ **إحترام وتطوير الأفراد:** على قادة المنظمات الحرص على توفير جو مناسب للعاملين والاهتمام بمطالبهم وبتطويرهم، حيث أن العاملين يركزون على كيفية قبول قيمهم وإحترامها وتوفير احتياجاتهم والإستماع إليهم بصدق من طرف المسؤولين، فكلما كانت المنظمة مهتمة بالعاملين كلما ارتقى مستوى الصحة التنظيمية.

✓ فرق العمل: يتوجب على المنظمات أن تأخذ بعين الإعتبار العلاقة بين العاملين بغية إنجاز مهامها وتحقيق أهدافها ورؤيتها، وأن تستثمر الوقت في تكوين فرق عمل لتأدية المهام من أجل توطيد العلاقات بين العمال، وأن لا تسيطر الخلافات في نواحي العرق والعمر والنوع الإجتماعي والثقافة على المنافسة بين العاملين فيها.

✓ الدعم القيادي: كل ما تتوجه المنظمات نحو ما يجب أن تكون عليه في المستقبل وتكون داعمة لقيادتها لتكون قيادة مبدعة مؤثرة، وتعني بتوفير الإحتياجات الفردية وتكون مسؤولة عن تحقيق الأهداف سواء لدى القادة أو العاملين، بلا شك تكون المنظمة تتمتع بمستوى رفيع من الصحة التنظيمية.

#### ❖ الممارسات الداعمة للصحة التنظيمية:

يمكن تلخيص أهم الممارسات الداعمة للصحة التنظيمية في هذا النقاط كالآتي:

✓ وضوح الأهداف: تسعى المنظمات جاهدة إلى جعل العاملين المنتسبين إليها يتبنون أهدافها ويلتزمون بتحقيقها وهذا لا يتحقق إلا من خلال:

- مدى وضوح أهداف المنظمة وقبولها من طرف العاملين.
- قدرة المنظمات على الربط بين أهدافها وأهداف عمالها.
- الحرص على أن تكون هنالك موائمة بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل.

✓ الروح المعنوية: كلما إرتفعت الروح المعنوية يرتفع مستوى الصحة التنظيمية بمنظمات الاعمال، وهذا من خلال:

- تلبية حاجات العاملين ومساعدتهم على تطبيق الأفكار الجديدة.
- تكوين علاقات الاحترام والثقة المتبادلة بين أفراد المنظمة.
- العمل بروح الفريق بين افراد المنظمة.
- تجنب قادة المنظمة على النقد السلبي لافراد المنظمة.

✓ الابداعية: نرى أن نجاح المنظمات وتحقيق مستويات عالية من الأداء وزيادة مستوى الصحة التنظيمية لديها يكمن في:

- توفير للعاملين بيئة ملائمة للابداع .
- تشجيع العاملين من خلال تقديم مكافآت للأفراد المبدعين والحرص على إستمرارهم في العمل.
- تشجيع العاملين من طرف المسؤولين المباشرين على تقديم إقتراحاتهم وأفكارهم التي تخدم مصالح العمل.
- الحرص على تكثيف الدورات التدريبية والمناقشات الدورية لغرض تحسين المهارات الإبداعية للعاملين.

## ❖ تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية:

وذلك من خلال مايلي:


- تشجيع العاملين على ممارسة سلوكيات تطوعية من خلال وضع نظام مكافأة لها.
- نشر ممارسات والسلوكيات التطوعية للعاملين المتميزين بغية تحفيز البقية على إتباع خطاهم.
- تعزيز الشعور لدى العاملين بأهمية العمل الذي يعملون عليه، مما يشجعهم على تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- تشجيع العاملين على التطوع للمسؤوليات الإضافية بكل رحابة صدر.
- إشراك العاملين الذين لا يتبنون سلوكيات تطوعية في فرق عمل تتسم بمستوى عالي من سلوكيات المواطنة التنظيمية.

## آفاق الدراسة:

لقد حاولنا من خلال ما تم عرضه معالجة الموضوع حسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، والحقيقة التي توصلنا إليها أنه جد متشعب ويحتاج إلى تفصيل كبير، لذا فإننا نعتبر دراستنا هذه كقاعدة يمكن الإنطلاق منها لبناء مواضيع أخرى ذات علاقة يمكن أن تسهم أكثر في إثراء البحث العلمي في ميدان سلوك المواطنة التنظيمية من جهة، ومن جهة أخرى الصحة التنظيمية بشكل خاص.

وفيما يلي سنقدم بعض المواضيع المقترحة للبحث على أمل أن نلقت أنظار الباحثين لمعالجتها:

1. أثر الصحة التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال.
2. تقييم ممارسات الصحة التنظيمية وأثرها على أداء منظمات الأعمال.
3. دور سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة للزبون في تحقيق النجاح التنظيمي بمنظمات الاعمال.
4. قياس مستوى الصحة التنظيمية بمنظمات الاعمال الجزائرية.



# قائمة المراجع

أولا- باللغة العربية

❖ الكتب

- 1- دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008
- 2- عبد الفتاح عزيز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام *Spss*، السعودية: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
- 3- عبد المحيد قدي، أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية، دار الأبحاث، الجزائر، 2009
- 4- العنزي سعد علي، السلوك التنظيمي: انعكاسات السلوكيات الوظيفية للعاملين في أداء المنظمات، بغداد: دار ومكتبة عدنان، 2017

❖ المقالات

- 5- إيهاب إبراهيم منجي الحو، تفعيل تطبيق الصحة التنظيمية في المدرسة الثانوية الفنية من وجهة نظر المديرين والمعلمين بجمهورية مصر العربية. *مجلة كلية التربية، مجلد (24)، عدد (4)، 2016.*
- 6- بن عودة مصطفى، تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، *مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد (5)، العدد (1)، 2019.*
- 7- بن عودة مصطفى، دراسة وتحليل سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، *مجلة الاقتصاد والتنمية، المجلد (07)، العدد (01)، 2019.*
- 8- بوتاعة سليمة، بوخمخ جنت، الدعم التنظيمي كمدخل لإدارة التغيير في المنظمة، *مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد (01)، العدد (04)، 2019.*
- 9- بومنقار مراد، شلابي زهير، الأبعاد الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية نظرية، *مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 10، العدد 4، 2016.*
- 10- حامد كاظم متعب، عامر علي العطوي، دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية دراسة تطبيقية في معمل نسيج الديوانية، *مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد (10)، عدد (2)، 2008.*
- 11- حمزة معمري، منصور بن زاهي، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد (6)، عدد (1)، 2014.*
- 12- حنان مراد، حنان مالكي، أثر الانفتاح الثقافي على مفهوم المواطنة لدى الشباب الجزائري، دراسة ميدانية على عينة من طلبة جامعة محمد خيضر بسكرة، *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (03)، عدد (5)، 2010.*

- 13- رجراج الزوهير، دور الإبداع في تحسين الأداء الصناعي للمؤسسة، *مجلة معهد العلوم الاقتصادية*، مجلد (19)، عدد (1)، 2015.
- 14- السبيعي بن الحميدي، مفتاح فهد، الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، *مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية*، مجلد (35)، عدد (01)، 2016.
- 15- سها بهجت محمد، بسام سمير الرميدي، أثر الصحة التنظيمية على الصمت التنظيمي داخل مؤسسات التعليم السياحي، *مجلة كلية السياحة والفنادق*، المجلد (5)، العدد (2)، 2021.
- 16- شباح مريم، فرق العمل وبناء الصحة التنظيمية للمؤسسة، *مجلة كلية التربية*، مجلد (28)، عدد (1)، 2017.
- 17- صبا نوري الحمداني، سعد نوري الحمداني، وسام علي حسين، سعيد علي النعاس القيادة السلبية وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في البنوك التجارية الخاصة العاملة في بغداد، *مجلة رؤى إقتصادية*، مجلد (11)، عدد (2)، 2021.
- 18- عالية جواد محمد علي، أثر القيادة المهمة في تحقيق الصحة التنظيمية في المنظمات العراقية بحث ميداني في وزارة الثقافة العراقية، *مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية*، مجلد (25)، عدد (3)، 2019.
- 19- العتيبي، تركي بن كديميس بن هليل، درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية بالأقسام العلمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *مجلة جامعة الطائف للعلوم الإنسانية*، مجلد (13)، عدد (4)، 2015.
- 20- القطاونة منار، بندر ابو تايه، أثر الاتصالات في السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الاعمال الاردنية، *المجلة العربية للإدارة*، مجلد (36)، عدد (1)، 2016.
- 21- محمد نسرین جاسم، سيف علي كامل، لقيادة الروحية وتأثيرها في الصحة التنظيمية بحث تحليلي في المديرية العامة لانتاج الطاقة الكهربائية الوسطى ومحطاتها، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، مجلد (65)، عدد (4)، 2016.
- 22- مطلق إيمان أحمد، علي محمد جبران، مستوى الصحة التنظيمية في مدارس إقليم الشمال في الأردن وعلاقتها بالتمكين الإداري لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، *مجلة دراسات العلوم التربوية*، مجلد (36)، عدد (4)، 2018.
- 23- نضال الحوامده، معتصم أبو شتال، مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية وأثرها في الحد من مصادر ضغوط العمل دراسة ميدانية على أطباء القطاع الحكومي في الأردن، *أبحاث اليرموك سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 2011.
- 24- نوره سليمان حسن الحميد، مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين، *المجلة العلمية لكلية التربية – جامعة أسيوط*، مجلد (25)، عدد (11)، 2019.

25- وليدة حدادي، المواطنة في ظل التحولات الاعلامية الراهنة، *مجلة الحورالثقافي*، المجلد (6)، العدد (2)، 2017.

26- يرقى حسين، بن عودة مصطفى، دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية، *مجلة الحقوق والعلوم الانسانية- دراسات إقتصادية*، المجلد (23)، العدد (01)، 2015.

❖ الاطروحات

27- بن عودة مصطفى، تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، *أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2016.

28- جنات بوخمم، مساهمة التمكين في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بالجامعة الجزائرية، *أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، الجزائر، 2019.

29- حمياني صبرينة، إختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في علاقة القيادة الإدارية بسلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية، *أطروحة دكتوراه في إدارة المنظمات*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، الجزائر، 2019. ناظم جواد عبد سلمان الزبيدي، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات، *أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الاعمال*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2007.

30- عام ريم، المواطنة التنظيمية ودورها في التخفيف من ضغوط العمل في المؤسسات العمومية والخاصة (دراسة مقارنة بين فرع صيدال انتيبوتكال ومؤسسة فارما أليونس الجزائر، *أطروحة دكتوراه*، تخصص تنمية الموارد البشرية في المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة الاغواط، الجزائر، 2020.

31- هارون سميرة، فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الابداع التنظيمي بالمنظمة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI، *أطروحة دكتوراه*، تخصص إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2013.

ثانيا- باللغة الأجنبية:

❖ الكتب

- 1- D, Vansant. **organizational health**, Columbia university, U.S.A,2000.
- 2- Dess, Gregory G, Gerry Mcnamara, Alan B Eisner, Seung-Hyun Lee, and Steve Sauerwald., **Strategic Management : Creating Competitive Advantages**, Mcgraw-Hill Education, Ny, 2016
- 3- F. H. Abdul Rauf, **Organizational Performance: Organizational Citizenship Behavior, Its Forms, Conceptualizations and Antecedents**, South Eastern University of Sri Lanka, 2015.

- 4- James Laub, *Leveraging the Power of Servant Leadership*, Cham: Springer International Publishing, 2018, <https://doi.org/10.1007/978-3-319-77143-4>.
- 5- Khurram Aziz Fani, Tariq Mahmood, **Relationship of Organizational Citizenship Behavior of Employee and Opportunity Provided to Employee by Employer: Mediating Effects of Trust of Employer on Employee**, Dans b. s, S. SHILPA , & M. SAURABH, **Key Drives of Organizational Excellence**, PRESTIGE INSTITUTE OF MANAGEMENT, GWALIOR, p: 355.
- 6- M, Koscec, **Thriving Workplace: Reversing Work Related Stress**, Toronto University, Canada, 2000.
- 7- Michael A Hitt, R Duane Ireland, and Robert E Hoskisson,, *Strategic Management : Competitiveness & Globalization*, Stamford, Conn.: Cengage Learning, 2015.
- 8- Rick.w,Griffin,Gregory, Moorhead, **organizational behavior :Managing people and organization**, Sixth edition, USA, 2001.
- 9- Umstot, D Denis, **Understanding Organizational Behavior**, NY West Publishing Co, USA, 1994
- 10- Wayne K Hoy, C John Tarter, and Robert B Kottkamp, *Open Schools/Healthy Schools : Measuring the Organizational Climate* , Sage Publications, 1991.
- 11- Wayne K Hoy, C John Tarter, and Robert B Kottkamp, *Open Schools/Healthy Schools : Measuring the Organizational Climate*, Sage Publications, 1991.

المقالات ❖

- 12- A. P. Ramshida and K. Manikandan, Organizational Commitment as a Mediator of Counterproductive Work Behavior and Organizational Culture, **International Journal of Social Sciences & Interdisciplinary Research**, Vol (2), No (1), 2013.
- 13- Ahmad AlHamad, et al., The effect of electronic human resources management on organizational health of telecommunications companies in Jordan, *International Journal of Data and Network Science*, Vol (6), No (1), 2022.
- 14- Aieman Ahmad AL-OMARI, Organizational Health at Jordanian Secondary Schools, *JIRSEA*, Vol (10), No (1), 2012.
- 15- Ali Shahabi Nasab, Amin Zaman Nia, and Ali Reza Keshavarzi, Assessing Organizational Health Indices and Their Relations with Organizational Function Indices at Public Hospitals in Shiraz, *International Journal of Humanities and Cultural Studies*, Vol (1), No (1), 2016, <https://www.ijhcs.com/index.php/ijhcs/article/view/335>.



- 16- Ali Y Alqarni Saleh, Linking Organizational Health in Jeddah Secondary Schools to Students Academic Achievement, *Educational Research and Reviews*, Vol (11), No (7), 2016, <https://doi.org/10.5897/err2015.2607>.
- 17- Ann Smith, Dennis Organ, Janet Near, Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents, *Journal of Applied Psychology*, Vol (68), No (4), 1983, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- 18- Aydan Yüceler, Burcu Doğanalp, and Ş. Didem Kaya, The Relation between Organizational Health and Organizational Commitment, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol (10), No (4), 2013, <https://doi.org/10.5901/mjss.2013.v4n10p781>.
- 19- Azizollah Arbabisarjou, Reza Hajipour, and Mahdi Sadeghian, The Correlation between Justice and Organizational Citizenship Behavior and Organizational Identity among Nurses, *Global Journal of Health Science*, Vol (6), No (6), 2014, <https://doi.org/10.5539/gjhs.v6n6p252>
- 20- Berlin Gretchen, McGinty Deirdre, and Sherline Stephanie, To Succeed in a Healthcare Transformation, Focus on Organizational Health | McKinsey, *McKinsey & Company*, 2019, <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/to-succeed-in-a-healthcare-transformation-focus-on-organizational-health>
- 21- Bolino, Mark C., Anthony C. Klotz, William H. Turnley, and Jaron Harvey, Exploring the Dark Side of Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Organizational Behavior*, Vol (34), No (4), 2012, <https://doi.org/10.1002/job.1847>.
- 22- C. Daniel Batson and Laura L. Shaw, Evidence for Altruism: Toward a Pluralism of Prosocial Motives, *Psychological Inquiry*, Vol (2), No (2), 1991, <https://www.jstor.org/stable/1449242>
- 23- Cemaloglu, Necati, The Relationship Between Organizational Health and Bullying That Teachers Experience in Primary Schools in Turkey, *Educational Research Quarterly*, Vol (31), No (2), 2007, <https://doi.org/10.2224/sbp.2007.35.6.789>.
- 24- Childers, John H., Marvin Fairma, The School Counselor as Facilitator of Organizational Health, *The School Counselor*, Vol (33), No (5), 1985.
- 25- De Smet Aaron, Schaninger Bill, and Smith Matthew, The Hidden Value of Organizational Health--and How to Capture It, *McKinsey & Company*, 2014, <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-hidden-value-of-organizational-health-and-how-to-capture-it>
- 26- Debra W. Stewart, Barnard as a Framework for Authority and Control., *Public Productivity Review*, Vol (12), No (4), 2002.

- 27- Debra W. Stewart, Barnard as a Framework for Authority and Control, **Public Productivity Review**, Vol (12), No (4), 1989, <https://doi.org/10.2307/3380155>.
- 28- Dennis W. Organ, A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction-Causes-Performance Hypothesis, **Academy of Management Review**, Vol (2), No (1), 1977, <https://doi.org/10.5465/amr.1977.4409162>.
- 29- Gary Blau, Tony Petrucci, and John McClendon, Exploring the Impact of Situational Background, Emotional, and Job Search Variables on Coping with Unemployment by Drinking versus Considering Self-Employment, **Journal of Workplace Behavioral Health**, Vol (28), No (3), 2013, <https://doi.org/10.1080/15555240.2013.808081>
- 30- Gongxing Guo and Xing Zhou, Research on Organizational Citizenship Behavior, Trust and Customer Citizenship Behavior, **International Journal of Business and Management**, Vol (8), No (16), 20, <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n16p86>.
- 31- Hamid Reza Hadjali and Meysam Salimi, An Investigation on the Effect of Organizational Citizenship Behaviors (OCB) toward Customer-Oriented: A Case of Nursing Home, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Vol (57), No (3), 2012, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1220>
- 32- Hanifi Parlar and Ramazan Cansoy, Examining the Relationship between Instructional Leadership and Organizational Health, **Journal of Education and Training Studies**, Vol (5), No (4), 2017, <https://doi.org/10.11114/jets.v5i4.2195>.
- 33- Hari A P Nair, Dileep Kumar, and Subramaniam Sri Ramalu, Organizational Health: Delineation, Constructs and Development of a Measurement Model, **Asian Social Science**, Vol (10), No (14), 2014, <https://doi.org/10.5539/ass.v10n14p145>.
- 34- Hart, Peter M., Alexander J. Wearing, Michael Conn, Nicholas L. Carter, and And Roger K. Dingle, Development of the School Organisational Health Questionnaire: A Measure for Assessing Teacher Morale and School Organisational Climate, **British Journal of Educational Psychology**, Vol (70), No (2), 2000, <https://doi.org/10.1348/000709900158065>.
- 35- Hill Gerald, organizational health, school administrator, **journal Arlington**, Vol ( 60), No (5), 2003.
- 36- Hoy, Wayne K., and Anita E. Woolfolk, Teachers' Sense of Efficacy and the Organizational Health of Schools, **The Elementary School Journal**, Vol (93), No (4), 1993, <https://doi.org/10.1086/461729>.
- 37- James Laub, **Leveraging the Power of Servant Leadership**, Cham: Springer International Publishing, 2018, <https://doi.org/10.1007/978-3-319-77143-4>

- 38- JAN JOHANSSON HANSE, ULRIKA HARLIN, CAROLINE JAREBRANT, KERSTIN ULIN, JORGEN WINKEL, The impact of servant leadership dimensions on leader–member exchange among health care professionals, *Journal of Nursing Management*, Vol (24) ;No (2), 2016.
- 39- Jeffrey A. LePine, Amir Erez, and Diane E. Johnson, The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis., *Journal of Applied Psychology*, Vol (87), No (1), 2002, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.52>.
- 40- Jiing-Lih Farh, Chen-Bo Zhong, and Dennis W. Organ, Organizational Citizenship Behavior in the People’s Republic of China, *Organization Science*, Vol (15), No (2), 2004, <https://doi.org/10.1287/orsc.1030.0051>
- 41- Jim Laub, From Paternalism to the Servant Organization: Expanding the Organizational Leadership Assessment (OLA) Model, *The International Journal of Servant-Leadership*, Vol (1), No (1), 2005.
- 42- John J. Sanga, Organizational Citizenship Behaviour as Payback for Fairly Implemented Competency Development Practices, *ORSEA JOURNAL*, Vol (9), No (1), 2020.
- 43- Julie Beth Paine and Dennis W Organ, The Cultural Matrix of Organizational Citizenship Behavior, *Human Resource Management Review*, Vol (10), No (1), 2000, [https://doi.org/10.1016/s1053-4822\(99\)00038-8](https://doi.org/10.1016/s1053-4822(99)00038-8).
- 44- Katherine Bevans, Catherine Bradshaw, Ichard miech, Philip leaf, Staff- and School- Level Predictors of School Organizational Health: A multi level Analysis, *journal of school health*, Vol (77), No (6), 2007.
- 45- Khademfar, Mohammad, and Idris Kharuddin, The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Health in Golestan Province of Iran, *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol( 2), No (10), 2012, <http://www.ijhssnet.com/journal/index/1089>.
- 46- Khurram Aziz Fani, Tariq Mahmood, **Relationship of Organizational Citizenship Behavior of Employee and Opportunity Provided to Employee by Employer: Mediating Effects of Trust of Employer on Employee**, Dans b. s, S. SHILPA , & M. SAURABH, **Key Drives of Organizational Excellence**, PRESTIGE INSTITUTE OF MANAGEMENT, GWALIOR.
- 47- Kjeld Harald Aij, Sofia Rapsaniotis, Leadership requirements for Lean versus servant leadership in health care: a systematic review of the literature, *Journal of Healthcare Leadership*, Vol (9), No (2), 2017.

- 48- Klingele, William E., and Julie A. Lyden, Organizational Health and Teacher Education, *The Teacher Educator*, Vol (37), No (2), 2001, <https://doi.org/10.1080/08878730109555285>
- 49- Korkmaz, Mehmet, The Relationship between Organizational Health and Robust School Vision in Elementary Schools, *Educational Research Quarterly*, Vol (30), No (1), 2006, <https://eric.ed.gov/?id=EJ747618>.
- 50- Larry J. Williams and Stella E. Anderson, Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors, *Journal of Management*, Vol (17), No (3), 1991, <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- 51- Lelei Joy, Chepkwony Protus, Ambrose Kemboi, Effect of Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance in Banking Sector, Nairobi County, Kenya, *International Journal of Business, Humanities and Technology*, Vol (5), No (4), 2015.
- 52- Linda Rhoades and Robert Eisenberger, Perceived Organizational Support: A Review of the Literature, *Journal of Applied Psychology*, Vol (87), No (4), 2002, <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.698>.
- 53- Lior Oren, Aharon Tziner, Yulia Nahshon, Gil Sharoni, Relations between OCBs, Organizational Justice, Work Motivation and Self-Efficacy, *Amfiteatru Economic*, Vol (15), No (34), 2013.
- 54- M. Ghorbani, Royae Afrassiabi, and Z. Rezvani, A Study of the Relationship between Organizational Health and Efficacy, *World Applied Sciences Journal*, Vol (17), No (6), 2012.
- 55- Mark C. Bolino, William H. Turnley, and James M. Bloodgood, Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations, *The Academy of Management Review*, Vol (27), No (4), 2002, <https://doi.org/10.2307/4134400>.
- 56- Mary A. Konovsky and S. Douglas Pugh, Citizenship Behavior and Social Exchange, *Academy of Management Journal*, Vol (37), No (3), 1994, <https://doi.org/10.5465/256704>.
- 57- Michael F. DiPaola and Wayne K. Hoy, Organizational Citizenship of Faculty and Achievement of High School Students, *The High School Journal*, Vol (88), No (3), 2005, <https://www.jstor.org/stable/40364262>
- 58- Misako Shimamura, Mayumi Fukutake, Mineko Namba, and Tetsuya Ogino, The Relationship among Factors of Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction, and Ease of Work among Japanese Nurses., *Applied Nursing Research*, Vol (61), No (5), 2021, <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2021.151479>.
- 59- Mohammadisadr Mohammad, Siadat Seyyedali, and Arbabisarjou Azizollah, Relationship between Managers' Performance and

- Organizational Health, *International Education Studies*, Vol (5), No (3), 2012, <https://doi.org/10.5539/ies.v5n3p228>.
- 60- Panneerselvam, Sivapragasam, and Rampalli Prabhakara Raya, The Healthy Organization Construct: A Review and Research Agenda, *Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine* , Vol(17), No (3), 2013, <https://doi.org/10.4103/0019-5278.130835>
- 61- Pascal Paillé, Les Comportements de Citoyenneté Organisationnelle : Une Étude Empirique Sur Les Relations Avec l'Engagement Affectif, La Satisfacation Au Travail et l'Implication Au Travail, *Le Travail Humain*, Vol (71), No (1), 2008, <https://doi.org/10.3917/th.711.0022>
- 62- Philip M. Podsakoff et al., Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management*, Vol (26), No (3), 2000, <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- 63- Rahil Kazemi Talachi, Mohammad Bagher Gorji, and Ali Bin Boerhannoeddin, An Investigation of the Role of Job Satisfaction in Employees' Organizational Citizenship Behavior, *Collegium Antropologicum*, Vol (38), No (2), 2014, <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25144970>
- 64- Richard D. Kimpston and Leslie C. Sonnabend, Organizational Health: A Requisite for Innovation?, *Educational Leadership*, Vol (30), No (6), 1973, <https://eric.ed.gov/?id=EJ073036>
- 65- Roberto Zamora, Rosalinda Hernandez, The Impact of Organizational Health on Student Achievement in a High Needs District., *Journal of Studies in Education*, Vol (6), No (3), 2016.
- 66- Sadegul Akbaba, ORGANIZATIONAL HEALTH OF THE SECONDARY SCHOOLS IN TURKEY AND CHANGES NEEDED, *Paper presented at the Annual Meeting of the American Association of Behavioral and Social Sciences*,( February 2-4,1999).
- 67- Said Ali Naas, Benaouda Moustafa, The Extent To Which Organizational Health Dimensions Are Available In Business Organizations Field Study In Djelfa Mills Complex, *Recherchers economiques manageriales*, Vol (14), No (4), 2020.
- 68- Shirali, Mahmoud, Mohammad Feizi, and Hossein Alipour, Studying the Relationship between Organizational Health and Organizational Commitment : Case Study : Mehr Housing Cooperative Companies in Shoushtar City, *Nigerian Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, Vol (1), No (9), 2013, <https://doi.org/10.12816/0003672>.
- 69- STEPHANIE GILBERT, HEATHER K. S. LASCHINGER, and MICHAEL LEITER, The Mediating Effect of Burnout on the Relationship

- between Structural Empowerment and Organizational Citizenship Behaviours, **Journal of Nursing Management**, Vol (18), No (3), 2010, <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01074.x>.
- 70- Steven P. Brown, A Meta-Analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement., **Psychological Bulletin**, Vol (120), No (2), 1996, <https://doi.org/10.1037/0033-2909.120.2.235>.
- 71- T. S. Bateman and D. W. Organ, Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee 'Citizenship, **Academy of Management Journal**, Vol (26), No (4), 1983, <https://doi.org/10.2307/255908>
- 72- Ta-Wei Tang and Ya-Yun Tang, Promoting Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors in Hotels: The Role of High-Performance Human Resource Practices and Organizational Social Climates, **International Journal of Hospitality Management**, Vol (31), No (3), 2012, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.10.007>
- 73- U. Lee, Hye Kyoung Kim, and Y. Kim, Determinants of Organizational Citizenship Behavior and Its Outcomes, **Global Business and Management Research: An International Journal**, Vol (5), No (1), 2013.
- 74- Warren G. Bennis, **Planned change and organizational health--figure and ground**, Chapter 2, Change processes in the public schools, Oregon University, U.S.A,1962.
- 75- Wasantha Bandara, Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviour: A Review on Conceptual and Practice Perspective, **International Journal of Economics and Management Studies**, Vol (6), No (7), 2019, <https://doi.org/10.14445/23939125/ijems-v6i7p106>
- 76- Wulandari Dian, IMPROVING the ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) through DEVELOPING EFFECTIVE INTERPERSONAL COMMUNICATION and TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, **JHSS (JOURNAL of HUMANITIES and SOCIAL STUDIES)**, Vol (3), No (2), 2019, <https://doi.org/10.33751/jhss.v3i2>.
- 77- Xenidis, Yiannis, and Kyriakos Theocharous, Organizational Health: Definition and Assessment, **Procedia Engineering**, Vol (85), No (1), 2014, <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2014.10.584>. Joireman Jeff, Daniels Denise, George Falvy, Kamdar Dishan, Organizational Citizenship Behaviors as a Function of Empathy, Consideration of Future Consequences, and Employee Time Horizon: An Initial Exploration Using an In-Basket Simulation of OCBs, **journal of Applied social psychology**, Vol (36), No (9), 2006.

❖ الجرائد

Gallup, **State of the Global Workplace**,: Gallup Press, New York, 2017



الملحق رقم (1): تحكيم الاستبانة

جامعة الجلفة - زيان عاشور -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الموضوع: طلب تحكيم استبيان

سعادة الدكتور... .

يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تم تصميمها لأغراض البحث العلمي في إطار دراسة تطبيقية لأطروحة دكتوراه الموسومة ب: أثر الصحة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية بمنظمات الأعمال، في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال....

تحت إشراف الدكتور: بن عودة مصطفى

من إعداد الطالب: سعيد علي النعاس

وقد تم اختياركم للقيام بتحكيم هذه الاستبانة نظرا لما تتمتعون به من كفاءة علمية وخبرة ميدانية في هذا المجال، ولذا فإننا نأمل من سعادتكم الإطلاع على مشروع الإستبانة وتحكيمها، من خلال إبراز رأيكم حول مدى وضوح العبارات وملائمتها للبعد الذي تنتمي إليه، بالإضافة إلى تقديم التصويبات والتعديلات التي ترونها ضرورية. وفي الأخير تقبلوا منا كافة عبارات الاحترام والتقدير...

الطالب: سعيد علي النعاس

Tel:0557933038

E-mail : [saidalinaas@gmail.com](mailto:saidalinaas@gmail.com)

معلومات عامة خاصة بالأستاذ المحكم:

الاسم واللقب:

.....

الدرجة العلمية:

.....

الجامعة التابع لها:

.....

عدد سنوات الخبرة:

.....



الرأي النهائي للمحكم في الاستبانة

.....

.....

.....

.....

.....

.....

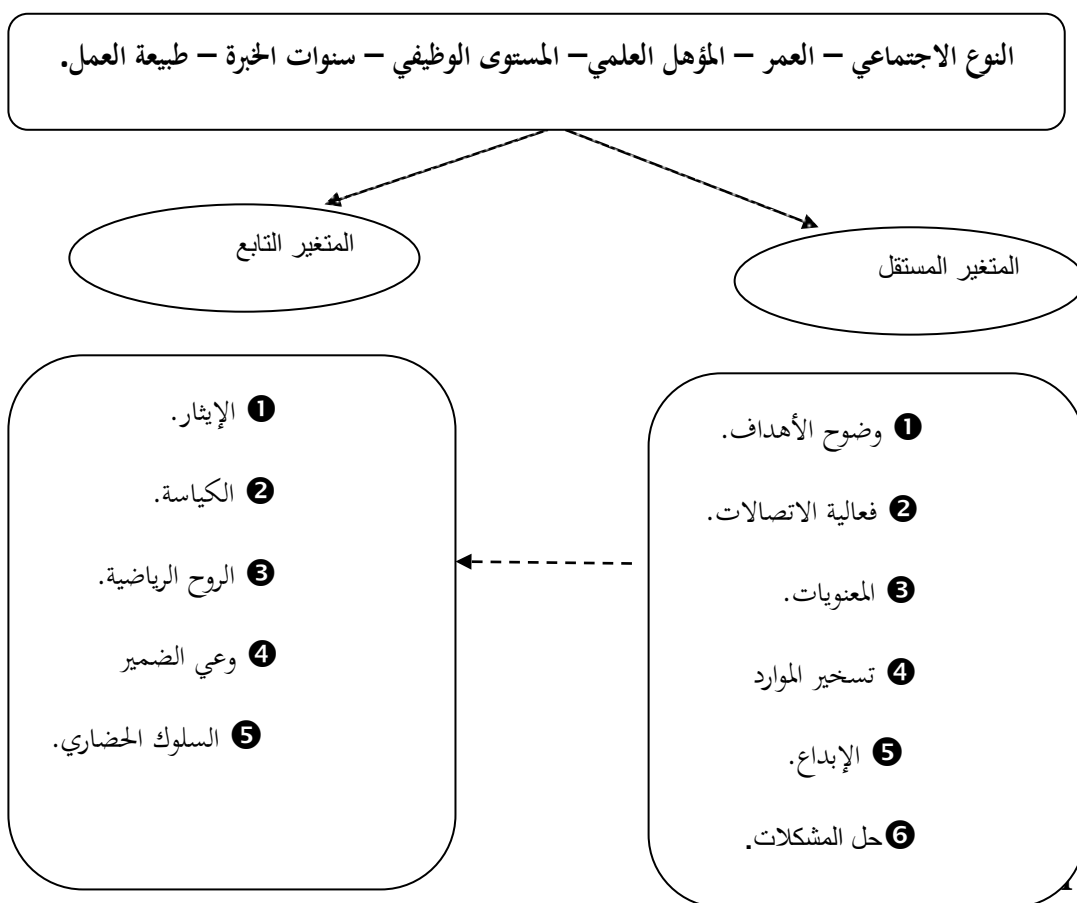
.....

.....

.....

.....

أنموذج الدراسة



## الملاحق

أنثى

ذكر

2/ السن:

أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  من 41 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة

3/ المستوى الدراسي:

مستوى ثانوي وأقل  تقني  تقني سامي  ليسانس

مهندس/ ماستر  دكتوراه  ماجستير

أخرى

4/ سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 11 إلى أقل من 15 سنة

من 16 إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة

5/ المستوى الوظيفي:

إطار سامي  إطار عادي  عون تحكم  عون تنفيذ

6/ طبيعة العمل:

إدارية  تقنية  تجارية  إنتاجية

مختلطة

ثانيا: محور القيادة التحويلية (المتغير المستقل)

1/ بعد وضوح الهدف:

الرقم	العبارة	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة للبعد		تعديلات مقترحة
		لا	نعم	لا	نعم	
01	تتسم أهداف المؤسسة بالواقعية والقابلية للتحقيق.					
02	تحرص المؤسسة على أن يكون هنالك مواءمة بين الاهداف القصيرة والطويلة الاجل.					
03	توزع إدارة المؤسسة المهام بطريقة عادلة للوصول إلى الأهداف المحددة.					
04	أقوم بتأدية مهامي بالمؤسسة من خلال معرفتي الدقيقة لأهدافها.					

2/ بعد فعالية الإتصالات:

الرقم	العبارة	مدى وضوح العبارة	مدى مناسبة العبارة للبعد	تعديلات مقترحة
-------	---------	------------------	--------------------------	----------------

		لا	نعم	لا	نعم		
						أعالج المشاكل المتعلقة بأداء عملي من خلال إتصالي بالإدارة	05
						تقدم إدارة المؤسسة معلومات سهلة الفهم .	06
						تتوافق الاتصالات المعتمدة في المؤسسة مع جميع المستويات التنظيمية.	07
						أتمتع من خلال وظيفتي في المؤسسة بإتصالات مفتوحة نحو جميع الاتجاهات.	08
						يتم نقل المعلومات والمعرفة بين مستويات التنظيم في المؤسسة بصورة فعالة	09

3/ بعد المعنويات:

تعديلات مقترحة	مدى مناسبة العبارة للبعد		مدى وضوح العبارة		العبارة	الرقم
	لا	نعم	لا	نعم		
					يشجعني المدير على طرح آرائتي والتعبير عن أفكارتي حتى لو تعارضت مع آرائه وأفكاره.	10
					يسعى المدير للبحث عن طرق جديدة ومبتكرة لحل المشكلات.	11
					يحثنا المدير على تطوير أفكار جديدة في العمل.	12
					يساعد المدير الموظفين على تطبيق الأفكار الجديدة.	13
					يتجنب المدير النقد عندما أخطأ ويعتبرها تجارب عملية مفيدة.	14

4/ بعد تسخير الموارد:

تعديلات مقترحة	مدى مناسبة العبارة للبعد		مدى وضوح العبارة		العبارة	الرقم
	لا	نعم	لا	نعم		
					يحصل العاملون على الموارد اللازمة للعمل في الوقت المناسب.	15

					يملك العاملون في هذه المؤسسة حرية الوصول للموارد التي تلزمهم بسهولة.	16
					تكفي الموارد المالية المخصصة لممارسة الأنشطة المختلفة.	17
					تقوم إدارة المؤسسة باستخدام الموارد بشكل فعال.	18

5/ بعد الإبداعية:

الرقم	العبارة	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة للبعد		تعديلات مقترحة
		لا	نعم	لا	نعم	
19	تدعم إدارة المؤسسة الأفكار الإبداعية بغرض الاستفادة العملية منها.					
20	تشجع إدارة المؤسسة العاملين على تطوير مهاراتهم الإبداعية.					
21	أحرص على تقديم إقتراحات وأفكار جديدة تخدم مصلحة العمل.					
22	تتوفر في المؤسسة بيئة ملائمة للإبداع.					
23	تعقد إدارة المؤسسة مناقشات دورية لغرض تحسين المهارات الإبداعية لدى العاملين.					
24	تقدم المؤسسة مكافآت للأفراد المبدعين والحرص على إستمرارهم في العمل.					

6/ بعد حل المشكلات:

الرقم	العبارة	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة للبعد		تعديلات مقترحة
		لا	نعم	لا	نعم	
25	أستشير رؤسائي في العمل لحل المشاكل التي لا أستطيع التعامل معها.					
26	تعتمد إدارة المؤسسة التي أعمل بها الأسلوب العلمي في مواجهة المشكلات					
27	يوجد نظام معالجة فورية للمشاكل في المؤسسة التي أعمل بها.					

					توفر المؤسسة نظام متابعة لتقييم الحلول المطروحة للمشكلات.	28
					تسمح قوانين المؤسسة للموظفين بأن يواصلوا تعليمهم ويحسنوا من مستواهم العلمي.	29

ثالثا: محور سلوكيات المواطنة التنظيمية (التغير التابع)

1/ بعد الإيثار:

الرقم	العبارة	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة للبعد		تعديلات مقترحة
		لا	نعم	لا	نعم	
01	أساعد زملائي للقيام بالمهام الموكلة اليهم.					
02	أستجيب لتوجيهات رؤسائي في العمل دون تردد.					
03	أقدم المساعدة لزملائي في العمل أيا كان نوعها.					
04	أعمل على تسهيل مهمة زملائي الجدد حتى إذا لم يطلب مني ذلك.					

2/ بعد الكياسة:

الرقم	العبارة	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة للبعد		تعديلات مقترحة
		لا	نعم	لا	نعم	
06	أحترم حقوق الآخرين في العمل.					
07	أسعى جاهدا لتفادي المشكلات قبل وقوعها.					
08	أحرص دوما على التنسيق مع الآخرين لإنجاز العمل بوتيرة أفضل.					
09	دائما اعلم من حولي بما أنوي عمله حتى لا أسبب الإحراج في العمل					

3/ بعد الروح الرياضية:

الرقم	العبارة	مدى وضوح العبارة	مدى مناسبة العبارة للبعد	تعديلات مقترحة
-------	---------	------------------	--------------------------	----------------

		لا	نعم	لا	نعم		
						أنفذ الأعمال الإضافية دون تدمير.	11
						أقبل ملاحظات الآخرين دون إثارة المشكلات.	12
						أقدم الاعتذار إذا ما أخطأت في حق أحد ما.	13
						أسعى قدر الإمكان إلى إظهار السلوك التكيفي أو التحمل وضبط النفس.	14

4/ بعد وعي الضمير:

تعديلات مقترحة	مدى مناسبة العبارة للبعد		مدى وضوح العبارة		العبارة	الرقم
	لا	نعم	لا	نعم		
					أبادر بتقديم المبادرات لتحسين العمل وتطويره.	16
					أحرص على المحافظة على ممتلكات المؤسسة.	17
					أتطوع للمسؤوليات الإضافية بكل رحابة صدر.	18
					أحافظ على التقيد التام بمواعيد الحضور والإنصراف من العمل.	19

5/ بعد السلوك الحضاري:

تعديلات مقترحة	مدى مناسبة العبارة للبعد		مدى وضوح العبارة		العبارة	الرقم
	لا	نعم	لا	نعم		
					أتابع بانتظام وبحرص التعليمات الداخلية للمؤسسة.	21
					أحرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل.	22
					أحترم أنظمة وتعليمات المؤسسة المعمول بها.	23

						أتحدث بإيجاب عن المؤسسة أمام الأخرين من خارج جهة العمل	24
--	--	--	--	--	--	---	----

## الملحق رقم (2): قائمة بأسماء محكمي الإستبانة

الدولة	مكان العمل	الرتبة العلمية والإسم الكامل للمحكم	
الجزائر	جامعة تيبازة	الأستاذ الدكتور: خريش عبد القادر	1
العراق	جامعة بغداد	الدكتور: هديل كاظم سعيد	2
العراق	جامعة الفلوجة	الدكتور: وسام علي حسين	3
العراق	جامعة الفلوجة	الدكتورة: صبا نوري الحمداني	4
الجزائر	جامعة الجلفة	الدكتورة: جعلاب الزهرة	5
الجزائر	جامعة الجلفة	الدكتور: هزرشي طارق	6



الملحق رقم: (3) الإستبانة بعد التحكيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الطور الثالث دكتوراه

تخصص ادارة الأعمال

استمارة مقدمة لدراسة موضوع:

" أثر الصحة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية بمنظمات الأعمال "

سيدي / سيدتي:

تحية طيبة، أما بعد:

يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تم تصميمها لأغراض البحث العلمي في إطار دراسة تطبيقية لأطروحة دكتوراه والموسومة ب: أثر الصحة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية بمنظمات الأعمال، في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، ونتمنى منكم قراءة فقرات الاستمارة بعناية ووضع علامة في الخانة المناسبة. ونشكر لكم تعاونكم.

الطالب: سعيد علي النعاس

الايمل: [s.naas@univ-djelfa.dz](mailto:s.naas@univ-djelfa.dz)

رقم الهاتف: 0557933038

1. الجزء الأول للاستمارة:

/ المعلومات الشخصية:

1/ النوع الاجتماعي:

ذكر  أنثى

2/ السن:

أقل من 30 سنة  من 31 إلى 40 سنة  من 41 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة

3/ المستوى الدراسي:

مستوى ثانوي وأقل  تقني/ تقني سامي  ليسانس  مهندس/ ماستر

دكتوراه

أقل من 5 سنوات  من 6 إلى أقل من 15 سنة  من 16 إلى 20 سنة  أكثر من 21 سنة

5/ المستوى الوظيفي:

إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

6/ طبيعة العمل:

إدارية  تقنية  تجارية  إنتاجية  وقاية

وأمن

## 2. الجزء الثاني للاستمارة:

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	البيان
					تتسم أهداف المؤسسة بالواقعية والقابلية للتحقيق.
					تحرص المؤسسة على أن يكون هنالك مواءمة بين الاهداف القصيرة والطويلة الاجل.
					توزع إدارة المؤسسة المهام بطريقة عادلة للوصول إلى الأهداف المحددة.
					أقوم بتأدية مهامى بالمؤسسة من خلال معرفتى الدقيقة لأهدافها.
					أعالج المشاكل المتعلقة بأداء عملي من خلال إتصالاتي بالإدارة
					تقدم إدارة المؤسسة معلومات سهلة الفهم.
					تتوافق الإتصالات المعتمدة في المؤسسة مع جميع المستويات التنظيمية.
					أتمتع من خلال وظيفتي في المؤسسة بإتصالات مفتوحة نحو جميع الاتجاهات.
					يشجعني المدير على طرح آرائى والتعبير عن أفكارى حتى لو تعارضت مع آرائه وأفكاره.
					يسعى المدير للبحث عن طرق جديدة ومبتكرة لحل المشكلات.
					يساعد المدير الموظفين على تطبيق الأفكار الجديدة.
					يتجنب المدير النقد عندما أخطأ ويعتبرها تجارب عملية مفيدة.
					يحصل العاملون على الموارد اللازمة للعمل في الوقت المناسب.
					يملك العاملون في هذه المؤسسة حرية الوصول للموارد التي تلزمهم بسهولة.
					تكفي الموارد المالية المخصصة لممارسة الأنشطة المختلفة.
					تقوم إدارة المؤسسة باستخدام الموارد بشكل فعال.
					أحرص على تقديم إقتراحات وأفكار جديدة تخدم مصلحة العمل.
					تتوفر في المؤسسة بيئة ملائمة للإبداع.
					تعقد إدارة المؤسسة مناقشات دورية لغرض تحسين المهارات الإبداعية لدى العاملين.
					تقدم المؤسسة مكافآت للأفراد المبدعين والحرص على إستمرارهم في العمل.

					أستشير رؤسائي في العمل لحل المشاكل التي لا أستطيع التعامل معها.
					تعتمد إدارة المؤسسة التي أعمل بها الأسلوب العلمي في مواجهة المشكلات
					يوجد نظام معالجة فورية للمشاكل في المؤسسة التي أعمل بها.
					توفر المؤسسة نظام متابعة لتقييم الحلول المطروحة للمشكلات.
					أساعد زملائي للقيام بالمهام الموكلة اليهم.
					أستجيب لتوجيهات رؤسائي في العمل دون تردد.
					أقدم المساعدة لزملائي في حل مشاكلهم التي تواجههم في العمل.
					أعمل على تسهيل مهمة زملائي الجدد حتى إذا لم يطلب مني ذلك.
					أحترم حقوق الآخرين في العمل.
					أسعى جاهدا لتفادي المشكلات قبل وقوعها.
					أحرص دوما على التنسيق مع الآخرين لإنجاز العمل بوتيرة أفضل.
					دائما اعلم من حولي بما أنوي عمله حتى لا أسبب الإحراج في العمل
					أنفذ الأعمال الإضافية دون تذمر.
					أقبل ملاحظات الآخرين دون إثارة المشكلات.
					أقدم الاعتذار إذا ما أخطأت في حق أحد ما.
					أسعى قدر الإمكان إلى إظهار السلوك التكيفي أو التحمل وضبط النفس.
					أبادر بتقديم المبادرات لتحسين العمل وتطويره.
					أحرص على المحافظة على ممتلكات المؤسسة.
					أتطوع للمسؤوليات الإضافية بكل رحابة صدر.
					أحافظ على التقيد التام بمواعيد الحضور والإنصراف من العمل.
					أتابع بانتظام وبحرص التعليمات الداخلية للمؤسسة.
					أحرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل.
					أحترم أنظمة وتعليمات المؤسسة المعمول بها.
					أتحدث بإيجاب عن المؤسسة أمام الآخرين من خارج جهة العمل

## الملحق رقم (04): تسهيل المهمة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



رقم: 04/ن.ع.م.د.س. / 2022  
الجلفة في 03 جانر 2022

الى السيد: مدير الشركة المتوسطة لإنتاج الزجاج المصقول MFG

**الموضوع: طلب تسهيل مهمة**

في إطار نيل شهادة الدكتوراه، نرجو من سيادتكم تسهيل مهمة للطلاب المذكور ادناه لدى مصالح مؤسستكم في إطار ما تسمح به القوانين الداخلية الخاصة بكم.

اللقب: سعيد  
الاسم: علي النعاس  
الصفة: طالب دكتوراه  
التخصص: إدارة الأعمال  
عنوان الأطروحة: أثر الصحة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية في منظمات الأعمال

تقبلو منا فائق الاحترام والتقدير

03 جانر 2022

نائب العميد




كلية الدراسات الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
والمسائل المرتبطة بها  
بالجامعة  
جامعة زيان عاشور بالجلفة  
م.د. هجر طارق

الموافقة



Ms. SARABANIE Abdoulatif  
Directeur des Ressources  
Humaines

## الملحق رقم (05): معلومات عن المؤسسة

المحور الأول : المعلومات الخاصة بالمؤسسة1. اسم المؤسسة: مجمع بيترا تيان فالو فيلاهم2. سنة اول نشاط للمؤسسة: 20073. حجم المؤسسة (عدد العمال): 980

<input type="checkbox"/>	من 10 إلى 49 عامل	<input type="checkbox"/>	اقل من 09 عامل
<input checked="" type="checkbox"/>	أكثر من 250 عامل	<input type="checkbox"/>	من 50 إلى 249 عامل

4. حجم رقم الأعداد :

<input type="checkbox"/>	من 5.000.001 إلى 10.000.000 دج	<input type="checkbox"/>	اقل 5.000.000 دج
<input type="checkbox"/>	أكثر من 50.000.000 دج	<input checked="" type="checkbox"/>	من 10.000.001 إلى 50.000.000 دج

5. نوع المؤسسة (الشكل القانوني) :

<input checked="" type="checkbox"/>	شركة ذات أسهم	<input type="checkbox"/>	شخص طبيعي
<input type="checkbox"/>	شركة ذات الشخص الوحيد والمسؤولية المحدودة	<input type="checkbox"/>	شركة ذات المسؤولية المحدودة

6. القطاع القانوني :

<input checked="" type="checkbox"/>	خاصة	<input type="checkbox"/>	عمومية
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	مختلطة

7. انشاء المؤسسة:

<input checked="" type="checkbox"/>	مجمع	<input type="checkbox"/>	مستقلة
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	شركة أم

8. التسمية الوظيفية للمسؤول :

<input type="checkbox"/>	مدير فرعي	<input type="checkbox"/>	مدير المؤسسة
<input type="checkbox"/>	رئيس قسم	<input type="checkbox"/>	رئيس مصلحة
<input checked="" type="checkbox"/>	أخرى	<input type="checkbox"/>	مدير مشروع



## الملحق رقم (06): مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

معاملات الارتباط بين درجات فقرات محور الصحة التنظيمية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي اليها

ية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي اليها

جدول رقم (1): معاملات الارتباط لبعده وضوح الأهداف

		x11	x12	x13	x14	Goal
x11	Pearson Correlation	1	.729**	.255**	.323**	.792**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	186	186	186	186	186
x12	Pearson Correlation	.729**	1	.338**	.391**	.846**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	186	186	186	186	186
x13	Pearson Correlation	.255**	.338**	1	.399**	.672**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	186	186	186	186	186
x14	Pearson Correlation	.323**	.391**	.399**	1	.657**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	186	186	186	186	186
goal	Pearson Correlation	.792**	.846**	.672**	.657**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	186	186	186	186	186

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

جدول رقم (2): معاملات الارتباط لبعده الاتصالات

		x21	x22	x23	x24	Communication
x21	Pearson Correlation	1	.507**	.440**	.438**	.737**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	186	186	186	186	186
x22	Pearson Correlation	.507**	1	.593**	.547**	.819**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	186	186	186	186	186
x23	Pearson Correlation	.440**	.593**	1	.618**	.828**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	186	186	186	186	186
x24	Pearson Correlation	.438**	.547**	.618**	1	.822**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	186	186	186	186	186
communication	Pearson Correlation	.737**	.819**	.828**	.822**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	186	186	186	186	186

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

جدول رقم (3): معاملات الارتباط لبعده الروح المعنوية

		x31	x32	x33	x34	Morale
x31	Pearson Correlation	1	.757**	.750**	.658**	.896**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	190	190	190	190	190
x32	Pearson Correlation	.757**	1	.754**	.652**	.883**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	190	190	190	190	190
x33	Pearson Correlation	.750**	.754**	1	.732**	.911**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	190	190	190	190	190

x34	Pearson Correlation	.658**	.652**	.732**	1	.859**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	190	190	190	190	190
morale	Pearson Correlation	.896**	.883**	.911**	.859**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	190	190	190	190	190

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

جدول رقم (4): معاملات الارتباط لبعء تسخير الموارد

#### Correlations

		x41	x42	x43	x44	Ressource
x41	Pearson Correlation	1	.634**	.466**	.624**	.646**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	186	186	186	186	186
x42	Pearson Correlation	.634**	1	.400**	.678**	.657**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	186	186	186	186	186
x43	Pearson Correlation	.466**	.400**	1	.394**	.532**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	186	186	186	186	186
x44	Pearson Correlation	.624**	.678**	.394**	1	.696**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	186	186	186	186	186
ressource	Pearson Correlation	.646**	.657**	.532**	.696**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	186	186	186	186	186

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

جدول رقم (5): معاملات الارتباط لبعء الإبداعية

#### Correlations

		x51	x52	x53	x54	inova
x51	Pearson Correlation	1	.241**	.266**	.268**	.536**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.000	.000
	N	186	186	186	186	186
x52	Pearson Correlation	.241**	1	.609**	.510**	.802**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.000	.000
	N	186	186	186	186	186
x53	Pearson Correlation	.266**	.609**	1	.611**	.844**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	186	186	186	186	186
x54	Pearson Correlation	.268**	.510**	.611**	1	.806**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	186	186	186	186	186
inova	Pearson Correlation	.536**	.802**	.844**	.806**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	186	186	186	186	186

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

جدول رقم (6): معاملات الارتباط لبعء حل المشكلات

#### Correlations

		x61	x62	x63	x64	problem
x61	Pearson Correlation	1	.262**	.298**	.050	.504**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.502	.000
	N	186	186	186	186	186
x62	Pearson Correlation	.262**	1	.481**	.087	.699**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.235	.000
	N	186	186	186	186	186
x63	Pearson Correlation	.298**	.481**	1	.212**	.863**

	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.004	.000
	N	186	186	186	186	186
x64	Pearson Correlation	.050	.087	.212**	1	.260**
	Sig. (2-tailed)	.502	.235	.004		.000
	N	186	186	186	186	186
problem	Pearson Correlation	.504**	.699**	.863**	.260**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	186	186	186	186	186

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

معاملات الارتباط بين درجات فقرات محور سلوكيات المواطنة التنظيمية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها.

جدول رقم (7): معاملات الارتباط لبعدها

#### Correlations

		y11	y12	y13	y14	Altruism
y11	Pearson Correlation	1	.397**	.397**	.358**	.705**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	186	186	186	186	186
y12	Pearson Correlation	.397**	1	.551**	.584**	.813**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	186	186	186	186	186
y13	Pearson Correlation	.397**	.551**	1	.475**	.784**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	186	186	186	186	186
y14	Pearson Correlation	.358**	.584**	.475**	1	.784**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	186	186	186	186	186
Altruism	Pearson Correlation	.705**	.813**	.784**	.784**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	186	186	186	186	186

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

جدول رقم (8): معاملات الارتباط لبعدها

#### Correlations

		y21	y22	y23	y24	Courtesy
y21	Pearson Correlation	1	.496**	.593**	.576**	.809**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	186	186	186	186	186
y22	Pearson Correlation	.496**	1	.474**	.391**	.719**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	186	186	186	186	186
y23	Pearson Correlation	.593**	.474**	1	.684**	.865**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	186	186	186	186	186
y24	Pearson Correlation	.576**	.391**	.684**	1	.819**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	186	186	186	186	186
Courtesy	Pearson Correlation	.809**	.719**	.865**	.819**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	186	186	186	186	186

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

جدول رقم (9): معاملات الارتباط لبعدها

#### Correlations

	y31	y32	y33	y34	sportsmanship
--	-----	-----	-----	-----	---------------



y31	Pearson Correlation	1	.369**	.145*	.249**	.633**
	Sig. (2-tailed)		.000	.048	.001	.000
	N	186	186	186	186	186
y32	Pearson Correlation	.369**	1	.483**	.349**	.745**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	186	186	186	186	186
y33	Pearson Correlation	.145*	.483**	1	.603**	.758**
	Sig. (2-tailed)	.048	.000		.000	.000
	N	186	186	186	186	186
y34	Pearson Correlation	.249**	.349**	.603**	1	.758**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000		.000
	N	186	186	186	186	186
sportsmanship	Pearson Correlation	.633**	.745**	.758**	.758**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	186	186	186	186	186

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

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

جدول رقم (10): معاملات الارتباط لبعء الضمير الحي

### Correlations

		y41	y42	y43	y44	Conscientiousness
y41	Pearson Correlation	1	.608**	.411**	.452**	.802**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	186	186	186	186	186
y42	Pearson Correlation	.608**	1	.366**	.390**	.761**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	186	186	186	186	186
y43	Pearson Correlation	.411**	.366**	1	.395**	.752**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	186	186	186	186	186
y44	Pearson Correlation	.452**	.390**	.395**	1	.721**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	186	186	186	186	186
Conscientiousness	Pearson Correlation	.802**	.761**	.752**	.721**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	186	186	186	186	186

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

جدول رقم (11): معاملات الارتباط لبعء السلوك الحضاري

### Correlations

		y51	y52	y53	y54	CivicVirtue
y51	Pearson Correlation	1	.493**	.498**	.174*	.693**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.017	.000
	N	186	186	186	186	186
y52	Pearson Correlation	.493**	1	.457**	.540**	.847**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	186	186	186	186	186
y53	Pearson Correlation	.498**	.457**	1	.375**	.751**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	186	186	186	186	186
y54	Pearson Correlation	.174*	.540**	.375**	1	.717**
	Sig. (2-tailed)	.017	.000	.000		.000
	N	186	186	186	186	186
CivicVirtue	Pearson Correlation	.693**	.847**	.751**	.717**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	186	186	186	186	186

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

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

### معاملات الثبات لمخاور الدراسة

جدول رقم (12): معاملات الثبات لمخور الصحة التنظيمية

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.886	24

جدول رقم (13): معاملات الثبات لمخور سلوكيات المواطنة التنظيمية

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.911	20

جدول رقم (14): معاملات الثبات للدراسة ككل

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.928	44

جدول رقم (15): معاملات الثبات لبعده وضوح الاهداف

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.730	4

جدول رقم (16): معاملات الثبات لبعده الاتصالات

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.815	4

جدول رقم (17): معاملات الثبات لبعده الروح المعنوية

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.908	4

جدول رقم (18): معاملات الثبات لبعده تسخير الموارد

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.822	4

جدول رقم (19): معاملات الثبات لبعده الابداعية

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.752	4

جدول رقم (20): معاملات الثبات لبعده حل المشكلات

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.701	4

جدول رقم (21): معاملات الثبات لبعده الايثار

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.771	4

جدول رقم (22): معاملات الثبات لبعء الكياسة

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.821	4

جدول رقم (23): معاملات الثبات لبعء الروح الرياضية

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.690	4

جدول رقم (24): معاملات الثبات لبعء الضمير الحي

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.748	4

جدول رقم (25): معاملات الثبات لبعء السلوك الحضاري

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.745	4

### Kolmogorov Smirnov إختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة باستخدام إختبار

جدول رقم (26): إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		OH	OCB	Totale
N		186	186	186
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3.7701	4.2484	3.9842
	Std. Deviation	.57663	.48175	.47556
Most Extreme Differences	Absolute	.089	.070	.045
	Positive	.050	.059	.034
	Negative	-.089-	-.070-	-.045-
Test Statistic		.089	.070	.045
Asymp. Sig. (2-tailed)		.001 <sup>c</sup>	.026 <sup>c</sup>	.200 <sup>c,d</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

### تحليل الخصائص الشخصية والوظيفة لعينة الدراسة

جدول رقم (27): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

#### sex

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	man	141	75.8	75.8	75.8
	women	45	24.2	24.2	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

جدول رقم (28): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

age					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	less than a 30	35	18.8	18.8	18.8
	From 30 to 40	90	48.4	48.4	67.2
	From 41 to 50	48	25.8	25.8	93.0
	more 51	13	7.0	7.0	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

جدول رقم (29): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

Eniveau					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	secondary	22	11.8	11.8	11.8
	Technical	58	31.2	31.2	43.0
	lic	64	34.4	34.4	77.4
	mastr	40	21.5	21.5	98.9
	phd	2	1.1	1.1	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

جدول رقم (30): توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي

Fniveau					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	sup	64	34.4	34.4	34.4
	moy	59	31.7	31.7	66.1
	m	63	33.9	33.9	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

جدول رقم (31): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية

Experience					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	less to 5	37	19.9	19.9	19.9
	5 to 15	110	59.1	59.1	79.0
	16 to 21	30	16.1	16.1	95.2
	more 21	9	4.8	4.8	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

جدول رقم (32): توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة

#### Nwork

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	man	53	28.5	28.5	28.5
	tec	60	32.3	32.3	60.8
	com	16	8.6	8.6	69.4
	pro	54	29.0	29.0	98.4
	Other	3	1.6	1.6	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى العاملين في مؤسسة MFG

جدول رقم (33): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الصحة التنظيمية

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
goal	186	2.00	5.00	3.8239	.76112
communication	186	1.00	5.00	3.8978	.73267
morale	186	1.00	5.00	3.8024	.82257
ressource	186	1.00	5.00	3.7648	.82166
inova	186	1.75	5.00	3.6868	.76827
problem	186	1.75	5.00	3.6573	.70983
OH	186	1.96	5.00	3.7701	.57663
Valid N (listwise)	186				

جدول رقم (34): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوضوح الأهداف

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x11	186	1.00	5.00	3.8280	1.10158
x12	186	1.00	5.00	3.6505	1.09615
x13	186	1.00	5.00	3.8172	1.08000
x14	186	2.00	5.00	3.9892	.78492
goal	186	2.00	5.00	3.8239	.76112
Valid N (listwise)	186				

جدول رقم (35): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاتصالات

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x21	186	1.00	5.00	3.9570	.88732
x22	186	1.00	5.00	3.8387	.87352
x23	186	1.00	5.00	3.8871	.91424
x24	186	1.00	5.00	3.9140	.97710
communication	186	1.00	5.00	3.8978	.73267
Valid N (listwise)	186				

جدول رقم (36): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للروح المعنوية

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x31	186	1.00	5.00	3.8710	1.03690
x32	186	1.00	5.00	3.8710	.94412
x33	186	1.00	5.00	3.6935	.96291
x34	186	1.00	5.00	3.7097	1.00894
morale	186	1.00	5.00	3.8024	.82257
Valid N (listwise)	186				

جدول رقم (37): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتسخير الموارد

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x41	186	1.00	5.00	3.7204	.96272
x42	186	1.00	5.00	3.6398	1.02104
x43	186	1.00	5.00	3.8065	.92716
x44	186	1.00	5.00	3.8602	1.05104
ressource	186	1.00	5.00	3.7648	.82166
Valid N (listwise)	186				

جدول رقم (38): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للابداعية

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x51	186	1.00	5.00	3.7634	.82394
x52	186	1.00	5.00	3.7258	1.08806
x53	186	1.00	5.00	3.6290	1.05370
x54	186	1.00	5.00	3.6452	1.06182
inova	186	1.75	5.00	3.6868	.76827
Valid N (listwise)	186				

جدول رقم (39): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لحل المشكلات

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x61	186	1.00	5.00	3.8978	.78175
x62	186	1.00	5.00	3.9032	.95368
x63	186	1.00	5.00	3.4194	1.11329
x64	186	1.00	5.00	3.4140	1.06320
problem	186	1.75	5.00	3.6573	.70983
Valid N (listwise)	186				

مستوى إدراك سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة MFG

جدول رقم (40): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Altruism	186	2.25	5.00	4.1532	.61899
Courtesy	186	2.00	5.00	4.3589	.65392
sportsmanship	186	2.75	5.00	4.1035	.59136
Conscientiousness	186	3.00	5.00	4.3212	.58642
CivicVirtue	186	2.50	5.00	4.2489	.61896
OCB	186	2.95	5.00	4.2484	.48175
Valid N (listwise)	186				

جدول رقم (41): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للايثار

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
y11	186	1.00	5.00	4.0430	.83068
y12	186	2.00	5.00	4.1828	.76330
y13	186	2.00	5.00	4.2527	.80244
y14	186	1.00	5.00	4.1344	.81751
Altruism	186	2.25	5.00	4.1532	.61899
Valid N (listwise)	186				

جدول رقم (42): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكمية

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
y21	186	1.00	5.00	4.3817	.78464
y22	186	2.00	5.00	4.3871	.75741
y23	186	1.00	5.00	4.3925	.77929
y24	186	1.00	5.00	4.2258	.90797
Courtesy	186	2.00	5.00	4.3589	.65392
Valid N (listwise)	186				

جدول رقم (43): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للروح الرياضية

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
y31	186	1.00	5.00	4.1129	.89633
y32	186	3.00	5.00	4.0323	.75626
y33	186	2.00	5.00	4.1290	.80170
y34	186	1.00	5.00	4.1452	.82226
sportsmanship	186	2.75	5.00	4.1035	.59136
Valid N (listwise)	186				

جدول رقم (44): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للضمير الحي

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
y41	186	3.00	5.00	4.3280	.74614
y42	186	2.00	5.00	4.4516	.72060
y43	186	1.00	5.00	4.0538	.91078
y44	186	2.00	5.00	4.4516	.71306
Conscientiousness	186	3.00	5.00	4.3212	.58642
Valid N (listwise)	186				

جدول رقم (45): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للسلوك الحضاري

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
y51	186	3.00	5.00	4.2151	.74034
y52	186	1.00	5.00	4.1882	.92536
y53	186	1.00	5.00	4.2849	.74216
y54	186	1.00	5.00	4.3065	.86846
CivicVirtue	186	2.50	5.00	4.2489	.61896
Valid N (listwise)	186				

إختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

جدول رقم (46): إختبار الفرضية الفرعية الأولى

Correlations

		goal	com	mora	ressou	inova	probl	Altruis	Courte	sport	Consci	CivicV
goal	Correlation Coefficient	1.000	.380**	.373**	.196**	.262**	.499**	.290**	.219**	.341**	.407**	.390**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.007	.000	.000	.000	.003	.000	.000	.000
	N	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186
communi cation	Correlation Coefficient	.380**	1.000	.597**	.444**	.460**	.332**	.480**	.370**	.364**	.417**	.414**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186
morale	Correlation Coefficient	.373**	.597**	1.000	.357**	.423**	.375**	.460**	.372**	.311**	.346**	.368**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186
ressource	Correlation Coefficient	.196**	.444**	.357**	1.000	.409**	.261**	.303**	.272**	.240**	.315**	.240**
	Sig. (2-tailed)	.007	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.001
	N	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186
inova	Correlation Coefficient	.262**	.460**	.423**	.409**	1.000	.617**	.535**	.444**	.468**	.393**	.512**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186
problem	Correlation Coefficient	.499**	.332**	.375**	.261**	.617**	1.000	.407**	.325**	.418**	.389**	.449**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000
	N	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186
Altruism	Correlation Coefficient	.290**	.480**	.460**	.303**	.535**	.407**	1.000	.665**	.599**	.608**	.510**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000
	N	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186
Courtesy	Correlation Coefficient	.219**	.370**	.372**	.272**	.444**	.325**	.665**	1.000	.499**	.678**	.440**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000
	N	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186
sportsma nship	Correlation Coefficient	.341**	.364**	.311**	.240**	.468**	.418**	.599**	.499**	1.000	.518**	.564**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186
Conscien tiousness	Correlation Coefficient	.407**	.417**	.346**	.315**	.393**	.389**	.608**	.678**	.518**	1.000	.565**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000
	N	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186
CivicVirt ue	Correlation Coefficient	.390**	.414**	.368**	.240**	.512**	.449**	.510**	.440**	.564**	.565**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186

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



جدول رقم (47): اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Correlations

		goal	communi cation	morale	ressour ce	inova tion	proble m	OCB	
Spearman's rho	goal	Correlation Coefficient	1.000	.380**	.373**	.196**	.262**	.499**	.439**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.007	.000	.000	.000
		N	186	186	186	186	186	186	186
	communicati on	Correlation Coefficient	.380**	1.000	.597**	.444**	.460**	.332**	.491**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000
		N	186	186	186	186	186	186	186
	morale	Correlation Coefficient	.373**	.597**	1.000	.357**	.423**	.375**	.486**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000
		N	186	186	186	186	186	186	186
	ressource	Correlation Coefficient	.196**	.444**	.357**	1.000	.409**	.261**	.341**
		Sig. (2-tailed)	.007	.000	.000	.	.000	.000	.000
		N	186	186	186	186	186	186	186
	inova	Correlation Coefficient	.262**	.460**	.423**	.409**	1.000	.617**	.596**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000
		N	186	186	186	186	186	186	186
	problem	Correlation Coefficient	.499**	.332**	.375**	.261**	.617**	1.000	.523**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000
		N	186	186	186	186	186	186	186
	OCB	Correlation Coefficient	.439**	.491**	.486**	.341**	.596**	.523**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
		N	186	186	186	186	186	186	186

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

جدول رقم (48): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Correlations

		OH	Altruism	Courtesy	sportsma nship	Conscient iousness	CivicVirtue	
Spearman's rho	OH	Correlation Coefficient	1.000	.567**	.452**	.492**	.516**	.556**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000
		N	186	186	186	186	186	186
	Altruism	Correlation Coefficient	.567**	1.000	.665**	.599**	.608**	.510**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000
		N	186	186	186	186	186	186
	Courtesy	Correlation Coefficient	.452**	.665**	1.000	.499**	.678**	.440**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000
		N	186	186	186	186	186	186
	sportsmansh ip	Correlation Coefficient	.492**	.599**	.499**	1.000	.518**	.564**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000
		N	186	186	186	186	186	186

Conscientiousness	Correlation Coefficient	.516**	.608**	.678**	.518**	1.000	.565**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000
	N	186	186	186	186	186	186
CivicVirtue	Correlation Coefficient	.556**	.510**	.440**	.564**	.565**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	186	186	186	186	186	186

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

جدول رقم (49): اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

#### Correlations

		OH	OCB
Spearman's rho	OH	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	186
	OCB	Correlation Coefficient	.660**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	186

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

إختبار فرضية الأثر بين متغيرات الدراسة

جدول رقم (50): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للسلوك الحضاري

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	goal	.528	1.894
	communication	.422	2.370
	morale	.312	3.201
	ressource	.353	2.835
	inova	.308	3.248
	problem	.421	2.378

a. Dependent Variable: ocb

جدول رقم (51): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للسلوك الحضاري

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.636 <sup>a</sup>	.405	.401	.37272

a. Predictors: (Constant), OH

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	17.375	1	17.375	125.071	.000 <sup>b</sup>
	Residual	25.561	184	.139		
	Total	42.936	185			

a. Dependent Variable: OCB

b. Predictors: (Constant), OH

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.245	.181		12.385	.000
	OH	.531	.048	.636	11.184	.000

a. Dependent Variable: OCB

جدول رقم (52): نتائج الانحدار البسيط بين وضوح الأهداف وسلوكيات المواطنة التنظيمية

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.442 <sup>a</sup>	.195	.191	.43342

a. Predictors: (Constant), goal

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	8.370	1	8.370	44.557	.000 <sup>b</sup>
	Residual	34.565	184	.188		
	Total	42.936	185			

a. Dependent Variable: OCB  
b. Predictors: (Constant), goal

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	3.180	.163		19.481	.000
	goal	.279	.042	.442	6.675	.000

a. Dependent Variable: OCB

جدول رقم (53): نتائج الانحدار البسيط بين فعالية الاتصالات وسلوكيات المواطنة التنظيمية

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.450 <sup>a</sup>	.203	.198	.43133

a. Predictors: (Constant), communication

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	8.703	1	8.703	46.777	.000 <sup>b</sup>
	Residual	34.233	184	.186		
	Total	42.936	185			

a. Dependent Variable: OCB  
b. Predictors: (Constant), communication

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	3.095	.172		18.028	.000
	communication	.296	.043	.450	6.839	.000

a. Dependent Variable: OCB

جدول رقم (54): نتائج الانحدار البسيط بين الروح المعنوية وسلوكيات المواطنة التنظيمية

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.485 <sup>a</sup>	.236	.231	.42233

a. Predictors: (Constant), morale

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	10.117	1	10.117	56.723	.000 <sup>b</sup>
	Residual	32.819	184	.178		

Total	42.936	185			
-------	--------	-----	--	--	--

a. Dependent Variable: OCB  
b. Predictors: (Constant), morale

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.167	.147		21.571	.000
	morale	.284	.038	.485	7.531	.000

a. Dependent Variable: OCB

جدول رقم (55): نتائج الانحدار البسيط بين تسخير الموارد وسلوكيات المواطنة التنظيمية

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.346 <sup>a</sup>	.120	.115	.45326

a. Predictors: (Constant), ressource

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.133	1	5.133	24.985	.000 <sup>b</sup>
	Residual	37.802	184	.205		
	Total	42.936	185			

a. Dependent Variable: OCB  
b. Predictors: (Constant), ressource

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.485	.156		22.303	.000
	ressource	.203	.041	.346	4.999	.000

a. Dependent Variable: OCB

جدول رقم (56): نتائج الانحدار البسيط بين الابداعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.610 <sup>a</sup>	.372	.368	.38286

a. Predictors: (Constant), inova

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.964	1	15.964	108.910	.000 <sup>b</sup>
	Residual	26.971	184	.147		
	Total	42.936	185			

a. Dependent Variable: OCB  
b. Predictors: (Constant), inova

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.839	.138		20.575	.000
	inova	.382	.037	.610	10.436	.000

a. Dependent Variable: OCB

جدول رقم (57): نتائج الانحدار البسيط بين حل المشكلات وسلوكيات المواطنة التنظيمية

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.530 <sup>a</sup>	.281	.277	.40950

a. Predictors: (Constant), problem

### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	12.080	1	12.080	72.040	.000 <sup>b</sup>
	Residual	30.855	184	.168		
	Total	42.936	185			

a. Dependent Variable: OCB

b. Predictors: (Constant), problem

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.932	.158		18.556	.000
	problem	.360	.042	.530	8.488	.000

a. Dependent Variable: OCB

جدول رقم (58): نتائج الانحدار البسيط بين الصحة التنظيمية والابتكار

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.492 <sup>a</sup>	.242	.238	.54023

a. Predictors: (Constant), OH

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.161	.263		8.225	.000
	OH	.529	.069	.492	7.673	.000

a. Dependent Variable: Altruism

### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	17.182	1	17.182	58.872	.000 <sup>b</sup>
	Residual	53.701	184	.292		
	Total	70.883	185			

a. Dependent Variable: Altruism

b. Predictors: (Constant), OH

جدول رقم (59): نتائج الانحدار البسيط بين الصحة التنظيمية والقياسية

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.387 <sup>a</sup>	.150	.145	.60464

a. Predictors: (Constant), OH

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.839	1	11.839	32.382	.000 <sup>b</sup>
	Residual	67.269	184	.366		
	Total	79.108	185			

a. Dependent Variable: Courtesy

b. Predictors: (Constant), OH

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.705	.294		9.200	.000
	OH	.439	.077	.387	5.690	.000

a. Dependent Variable: Courtesy

جدول رقم (60): نتائج الانحدار البسيط بين الصحة التنظيمية والروح الرياضية

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.455 <sup>a</sup>	.207	.203	.52798

a. Predictors: (Constant), OH

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.403	1	13.403	48.080	.000 <sup>b</sup>
	Residual	51.292	184	.279		
	Total	64.695	185			

a. Dependent Variable: sportsmanship

b. Predictors: (Constant), OH

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	2.344	.257		9.129	.000
	OH	.467	.067	.455	6.934	.000

a. Dependent Variable: sportsmanship

جدول رقم (61): نتائج الانحدار البسيط بين الصحة التنظيمية والضمير الحي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.490 <sup>a</sup>	.240	.236	.51261

a. Predictors: (Constant), OH

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.269	1	15.269	58.110	.000 <sup>b</sup>
	Residual	48.349	184	.263		
	Total	63.619	185			

a. Dependent Variable: Conscientiousness

b. Predictors: (Constant), OH

coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.443	.249		9.800	.000
	OH	.498	.065	.490	7.623	.000

a. Dependent Variable: Conscientiousness

جدول رقم (62): نتائج الانحدار البسيط بين الصحة التنظيمية والسلوك الحضاري

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.560 <sup>a</sup>	.314	.310	.51410

a. Predictors: (Constant), OH

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22.245	1	22.245	84.167	.000 <sup>b</sup>
	Residual	48.631	184	.264		
	Total	70.877	185			

a. Dependent Variable: CivicVirtue

b. Predictors: (Constant), OH

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1.982	.250		7.927	.000
	OH	.601	.066	.560	9.174	.000

a. Dependent Variable: CivicVirtue

جدول رقم (63): نتائج الانحدار المتعدد بين أبعاد الصحة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.699 <sup>a</sup>	.488	.471	.35042

a. Predictors: (Constant), problem, ressource, morale, goal, communication, inova

### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	20.955	6	3.493	28.441	.000 <sup>b</sup>
	Residual	21.981	179	.123		
	Total	42.936	185			

a. Dependent Variable: OCB

b. Predictors: (Constant), problem, ressource, morale, goal, communication, inova

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	2.075	.183		11.350	.000
	goal	.116	.041	.184	2.854	.005
	communication	.030	.049	.045	.605	.546
	morale	.112	.041	.191	2.732	.007
	ressource	.013	.038	.022	.349	.727
	inova	.232	.049	.371	4.764	.000
	problem	.077	.053	.113	1.465	.145

a. Dependent Variable: OCB

جدول رقم (64): نتائج الانحدار المتعدد التدريجي بين أبعاد الصحة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	inova	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	goal	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
3	morale	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: OCB

### Model Summary



Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.610 <sup>a</sup>	.372	.368	.38286
2	.666 <sup>b</sup>	.443	.437	.36134
3	.693 <sup>c</sup>	.481	.472	.34997

a. Predictors: (Constant), inova

b. Predictors: (Constant), inova, goal

c. Predictors: (Constant), inova, goal, morale

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.964	1	15.964	108.910	.000 <sup>b</sup>
	Residual	26.971	184	.147		
	Total	42.936	185			
2	Regression	19.041	2	9.521	72.916	.000 <sup>c</sup>
	Residual	23.894	183	.131		
	Total	42.936	185			
3	Regression	20.645	3	6.882	56.188	.000 <sup>d</sup>
	Residual	22.291	182	.122		
	Total	42.936	185			

a. Dependent Variable: OCB

b. Predictors: (Constant), inova

c. Predictors: (Constant), inova, goal

d. Predictors: (Constant), inova, goal, morale

Excluded Variables<sup>a</sup>

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	goal	.281 <sup>b</sup>	4.854	.000	.338	.906
	communication	.203 <sup>b</sup>	3.114	.002	.224	.767
	morale	.281 <sup>b</sup>	4.619	.000	.323	.829
	ressource	.111 <sup>b</sup>	1.734	.085	.127	.826
	problem	.237 <sup>b</sup>	3.190	.002	.229	.589
2	communication	.138 <sup>c</sup>	2.141	.034	.157	.722
	morale	.220 <sup>c</sup>	3.619	.000	.259	.773
	ressource	.084 <sup>c</sup>	1.387	.167	.102	.819
	problem	.111 <sup>c</sup>	1.408	.161	.104	.487
3	communication	.039 <sup>d</sup>	.552	.582	.041	.563
	ressource	.026 <sup>d</sup>	.415	.678	.031	.753
	problem	.105 <sup>d</sup>	1.373	.171	.102	.487

a. Dependent Variable: OCB

b. Predictors in the Model: (Constant), inova

c. Predictors in the Model: (Constant), inova, goal

d. Predictors in the Model: (Constant), inova, goal, morale

إختبار الفروقات بالنسبة للمتغيرات الشخصية  
إختبار الفروقات لمتغيرات الدراسة تبعا للنوع الاجتماعي

جدول رقم (65): متوسط الرتب لمتغيرات الدراسة

## Ranks

	sex	N	Mean Rank	Sum of Ranks
OH	man	141	89.10	12563.50
	women	45	107.28	4827.50
	Total	186		
OCB	man	141	89.48	12616.00
	women	45	106.11	4775.00
	Total	186		

جدول رقم (66): الدراسة نتائج إختبار (Mann- Whitney) لأراء العمال المستجوبين  
تجاه متغيرات الدراسة تبعا للنوع الإجتماعي

Test Statistics<sup>a</sup>

	OH	OCB
Mann-Whitney U	2552.500	2605.000
Wilcoxon W	12563.500	12616.000
Z	-1.973-	-1.806-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.049	.071

a. Grouping Variable: sex

جدول رقم (67): متوسط الرتب لابعاد الصحة التنظيمية

## Ranks

	sex	N	Mean Rank	Sum of Ranks
goal	man	141	93.48	13180.50
	women	45	93.57	4210.50
	Total	186		
communication	man	141	87.14	12287.00
	women	45	113.42	5104.00
	Total	186		
morale	man	141	89.72	12651.00
	women	45	105.33	4740.00
	Total	186		
ressource	man	141	90.16	12713.00
	women	45	103.96	4678.00
	Total	186		
inova	man	141	88.74	12512.00
	women	45	108.42	4879.00
	Total	186		
problem	man	141	90.67	12784.50
	women	45	102.37	4606.50
	Total	186		

جدول رقم (68): نتائج إختبار (Mann- Whitney) لأراء العمال المستجوبين تجاه ابعاد الصحة التنظيمية

Test Statistics<sup>a</sup>

	goal	communication	morale	ressource	inova	problem
Mann-Whitney U	3169.500	2276.000	2640.000	2702.000	2501.000	2773.500
Wilcoxon W	13180.500	12287.000	12651.000	12713.000	12512.000	12784.500
Z	-.010-	-2.875-	-1.717-	-1.510-	-2.156-	-1.277-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.992	.004	.086	.131	.031	.201

a. Grouping Variable: sex

## إختبارالفروقات لمتغيرات الدراسة تبعاً للعمر

جدول رقم (69): متوسط الرتب لمتغيرات الدراسة

Ranks			
	age	N	Mean Rank
OCB	less than a 30	35	85.67
	From 30 to 40	90	97.08
	From 41 to 50	48	90.08
	more 51	13	102.38
	Total	186	
OH	less than a 30	35	103.83
	From 30 to 40	90	92.94
	From 41 to 50	48	82.69
	more 51	13	109.50
	Total	186	

جدول رقم (70): متوسط الرتب لابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

Test Statistics <sup>a,b</sup>		
	OCB	OH
Chi-Square	1.689	4.387
df	3	3
Asymp. Sig.	.639	.223

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: age

## إختبارالفروقات لمتغيرات الدراسة تبعاً للمستوى التعليمي

جدول رقم (71): متوسط الرتب لمتغيرات الدراسة تبعاً للمستوى التعليمي

Ranks			
	Eniveu	N	Mean Rank
OCB	secondary	22	85.36
	Technical	58	105.21
	lic	64	88.52
	mastr	40	89.66
	phd	2	79.75
	Total	186	
OH	secondary	22	87.52

Technical	58	100.44
lic	64	89.33
mastr	40	92.85
phd	2	104.50
Total	186	

جدول رقم (72): إختبار Kruskal Wallis لمتغيرات الدراسة تبعاً للمستوى التعليمي

Test Statistics<sup>a,b</sup>

	OCB	OH
Chi-Square	4.135	1.710
df	4	4
Asymp. Sig.	.388	.789

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Eniveu

### إختبار الفروقات لمتغيرات الدراسة تبعاً للتصنيف الوظيفي

جدول رقم (73): متوسط الرتب لمتغيرات الدراسة

Ranks

	Fniveu	N	Mean Rank
OCB	sup	64	93.84
	moy	59	86.71
	m	63	99.51
	Total	186	
OH	sup	64	97.72
	moy	59	80.75
	m	63	101.15
	Total	186	

جدول رقم (74): نتائج إختبار (Kruskal-Wallis) لأراء العمال المستجوبين

تجاه متغير الصحة التنظيمية تبعاً للتصنيف الوظيفي

Test Statistics<sup>a,b</sup>

	OCB	OH
Chi-Square	1.728	4.978
df	2	2
Asymp. Sig.	.421	.083

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Fniveu

### إختبار الفروقات لمتغيرات الدراسة تبعاً للخبرة الوظيفية

جدول رقم (75): متوسط الرتب لمتغيرات الدراسة

Ranks			
	Experience	N	Mean Rank
OH	less to 5	37	117.23
	5 to 15	110	86.50
	16 to 21	30	87.93
	more 21	9	100.11
	Total	186	
OCB	less to 5	37	100.23
	5 to 15	110	91.50
	16 to 21	30	90.00
	more 21	9	101.89
	Total	186	

جدول رقم (76): نتائج إختبار (Kruskal-Wallis) لأراء العمال المستجوبين  
تجاه متغيرات الدراسة تبعاً للخبرة الوظيفية

Test Statistics <sup>a,b</sup>		
	OH	OCB
Chi-Square	9.517	1.077
df	3	3
Asymp. Sig.	.023	.783

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Experience

جدول رقم (78): متوسط الرتب لابعاد الصحة التنظيمية

Ranks			
	Experience	N	Mean Rank
goal	less to 5	37	105.05
	5 to 15	110	92.80
	16 to 21	30	77.93
	more 21	9	106.44
	Total	186	
communication	less to 5	37	119.27
	5 to 15	110	88.70
	16 to 21	30	77.58
	more 21	9	99.22
	Total	186	
morale	less to 5	37	104.93
	5 to 15	110	90.53
	16 to 21	30	87.57
	more 21	9	102.56
	Total	186	

ressource	less to 5	37	116.50
	5 to 15	110	91.81
	16 to 21	30	80.07
	more 21	9	64.39
	Total	186	
inova	less to 5	37	109.04
	5 to 15	110	85.57
	16 to 21	30	94.13
	more 21	9	124.44
	Total	186	
problem	less to 5	37	103.14
	5 to 15	110	89.93
	16 to 21	30	97.28
	more 21	9	84.94
	Total	186	

جدول رقم (79): إختبار Mann-Whitney لابعاد الصحة التنظيمية

#### Test Statistics<sup>a,b</sup>

	goal	communication	morale	ressource	inova	problem
Chi-Square	4.813	12.279	2.694	11.568	8.614	2.072
df	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	.186	.006	.441	.009	.035	.558

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Experience

جدول رقم (80): متوسط الرتب لابعاد الصحة التنظيمية

#### Ranks

	Experience	N	Mean Rank	Sum of Ranks
communication	less to 5	37	92.07	3406.50
	5 to 15	110	67.92	7471.50
	Total	147		
ressource	less to 5	37	88.61	3278.50
	5 to 15	110	69.09	7599.50
	Total	147		
inova	less to 5	37	87.65	3243.00
	5 to 15	110	69.41	7635.00
	Total	147		

جدول رقم (81): إختبار Mann-Whitney لابعاد الصحة التنظيمية

#### Test Statistics<sup>a</sup>

	communication	ressource	inova
Mann-Whitney U	1366.500	1494.500	1530.000
Wilcoxon W	7471.500	7599.500	7635.000

<i>Z</i>	<i>-3.007-</i>	<i>-2.434-</i>	<i>-2.277-</i>
Asymp. Sig. (2-tailed)	<i>.003</i>	<i>.015</i>	<i>.023</i>

a. Grouping Variable: Experience

جدول رقم (82): متوسط الرتب لابعاد الصحة التنظيمية

Ranks				
	Experience	N	Mean Rank	Sum of Ranks
communication	less to 5	37	40.73	1507.00
	16 to 21	30	25.70	771.00
	Total	67		
ressource	less to 5	37	39.86	1475.00
	16 to 21	30	26.77	803.00
	Total	67		
inova	less to 5	37	36.53	1351.50
	16 to 21	30	30.88	926.50
	Total	67		

جدول رقم (83): إختبار Mann-Whitney لابعاد الصحة التنظيمية

Test Statistics <sup>a</sup>			
	communication	ressource	inova
Mann-Whitney U	306.000	338.000	461.500
Wilcoxon W	771.000	803.000	926.500
<i>Z</i>	<i>-3.164-</i>	<i>-2.767-</i>	<i>-1.192-</i>
Asymp. Sig. (2-tailed)	<i>.002</i>	<i>.006</i>	<i>.233</i>

a. Grouping Variable: Experience

جدول رقم (84): متوسط الرتب لابعاد الصحة التنظيمية

Ranks				
	Experience	N	Mean Rank	Sum of Ranks
communication	less to 5	37	24.47	905.50
	more 21	9	19.50	175.50
	Total	46		
ressource	less to 5	37	26.03	963.00
	more 21	9	13.11	118.00
	Total	46		
inova	less to 5	37	22.86	846.00
	more 21	9	26.11	235.00
	Total	46		

جدول رقم (85): إختبار Mann-Whitney لابعاد الصحة التنظيمية

Test Statistics<sup>a</sup>

	communication	ressource	inova
Mann-Whitney U	130.500	73.000	143.000
Wilcoxon W	175.500	118.000	846.000
Z	-1.008-	-2.631-	-.658-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.313	.009	.510
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.325 <sup>b</sup>	.008 <sup>b</sup>	.531 <sup>b</sup>

a. Grouping Variable: Experience

b. Not corrected for ties.

جدول رقم (86): متوسط الرتب لابعاد الصحة التنظيمية

#### Ranks

	Experience	N	Mean Rank	Sum of Ranks
communication	5 to 15	110	72.29	7952.00
	16 to 21	30	63.93	1918.00
	Total	140		
ressource	5 to 15	110	72.40	7963.50
	16 to 21	30	63.55	1906.50
	Total	140		
inova	5 to 15	110	69.10	7600.50
	16 to 21	30	75.65	2269.50
	Total	140		

جدول رقم (87): إختبار Mann-Whitney لابعاد الصحة التنظيمية

#### Test Statistics<sup>a</sup>

	communication	ressource	inova
Mann-Whitney U	1453.000	1441.500	1495.500
Wilcoxon W	1918.000	1906.500	7600.500
Z	-1.009-	-1.067-	-.792-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.313	.286	.428

a. Grouping Variable: Experience

جدول رقم (88): متوسط الرتب لابعاد الصحة التنظيمية

#### Ranks

	Experience	N	Mean Rank	Sum of Ranks
communication	16 to 21	30	18.95	568.50
	more 21	9	23.50	211.50
	Total	39		
ressource	16 to 21	30	20.75	622.50
	more 21	9	17.50	157.50
	Total	39		
inova	16 to 21	30	18.60	558.00
	more 21	9	24.67	222.00
	Total	39		



جدول رقم (89): إختبار Mann-Whitney لابعاد الصحة التنظيمية

### Test Statistics<sup>a</sup>

	communication	ressource	inova
Mann-Whitney U	103.500	112.500	93.000
Wilcoxon W	568.500	157.500	558.000
Z	-1.064-	-.766-	-1.418-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.287	.444	.156
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.299 <sup>b</sup>	.460 <sup>b</sup>	.169 <sup>b</sup>

a. Grouping Variable: Experience

b. Not corrected for ties.

### إختبار الفروقات بالنسبة لطبيعة الوظيفة

جدول رقم (90): متوسط الرتب لمتغيرات الدراسة

### Ranks

	Nwork	N	Mean Rank
OH	man	53	112.31
	tec	60	94.71
	com	16	90.28
	pro	54	75.50
	Other	3	78.17
	Total	186	
OCB	man	53	108.40
	tec	60	94.79
	com	16	78.88
	pro	54	84.02
	Other	3	53.17
	Total	186	

جدول رقم (91): نتائج إختبار (Kruskal-Wallis) لأراء العمال المستجوبين

تجاه متغيرات الدراسة تبعا لطبيعة الوظيفة

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

	OH	OCB
Chi-Square	12.852	8.648
df	4	4
Asymp. Sig.	.012	.071

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Nwork

جدول رقم (92): متوسط الرتب لأبعاد الصحة التنظيمية

### Ranks

	Nwork	N	Mean Rank
--	-------	---	-----------

goal	man	53	108.69
	tec	60	95.69
	com	16	109.13
	pro	54	74.52
	Other	3	39.67
	Total	186	
communication	man	53	115.38
	tec	60	89.56
	com	16	93.91
	pro	54	76.09
	Other	3	97.00
	Total	186	
morale	man	53	106.19
	tec	60	89.83
	com	16	109.59
	pro	54	80.52
	Other	3	90.50
	Total	186	
ressource	man	53	99.61
	tec	60	96.39
	com	16	78.97
	pro	54	87.24
	Other	3	117.83
	Total	186	
inova	man	53	104.29
	tec	60	98.70
	com	16	74.00
	pro	54	83.01
	Other	3	91.67
	Total	186	
problem	man	53	111.26
	tec	60	96.61
	com	16	79.22
	pro	54	78.49
	Other	3	63.83
	Total	186	

جدول رقم (93): نتائج إختبار (Kruskal-Wallis) لأراء العمال المستجوبين تجاه ابعاد الصحة التنظيمية

تبعا لطبيعة الوظيفة

Test Statistics<sup>a,b</sup>

	goal	communication	morale	ressource	inova	problem
Chi-Square	15.577	14.982	8.015	3.426	6.977	12.368
df	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	.004	.005	.091	.489	.137	.015

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Nwork

جدول رقم (94): متوسط الرتب لأبعاد الصحة التنظيمية

## Ranks

	Nwork	N	Mean Rank	Sum of Ranks
goal	man	53	61.59	3264.50
	tec	60	52.94	3176.50
	Total	113		
communication	man	53	65.92	3493.50
	tec	60	49.13	2947.50
	Total	113		
problem	man	53	61.78	3274.50
	tec	60	52.78	3166.50
	Total	113		

جدول رقم (95): إختبار Mann-Whitney لابعاد الصحة التنظيمية

Test Statistics<sup>a</sup>

	goal	communication	problem
Mann-Whitney U	1346.500	1117.500	1336.500
Wilcoxon W	3176.500	2947.500	3166.500
Z	-1.411-	-2.746-	-1.470-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.158	.006	.142

a. Grouping Variable: Nwork

جدول رقم (96): متوسط الرتب لأبعاد الصحة التنظيمية

## Ranks

	Nwork	N	Mean Rank	Sum of Ranks
goal	man	53	35.24	1867.50
	com	16	34.22	547.50
	Total	69		
communication	man	53	36.92	1956.50
	com	16	28.66	458.50
	Total	69		
problem	man	53	37.85	2006.00
	com	16	25.56	409.00
	Total	69		

جدول رقم (97): إختبار Mann-Whitney لابعاد الصحة التنظيمية

Test Statistics<sup>a</sup>

	goal	communication	problem
Mann-Whitney U	411.500	322.500	273.000
Wilcoxon W	547.500	458.500	409.000
Z	-.180-	-1.455-	-2.169-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.857	.146	.030

a. Grouping Variable: Nwork

جدول رقم (98): متوسط الرتب لأبعاد الصحة التنظيمية

## Ranks

	Nwork	N	Mean Rank	Sum of Ranks
goal	man	53	63.33	3356.50
	pro	54	44.84	2421.50
	Total	107		
communication	man	53	64.59	3423.50
	pro	54	43.60	2354.50
	Total	107		
problem	man	53	63.32	3356.00
	pro	54	44.85	2422.00
	Total	107		

جدول رقم (99): إختبار Mann-Whitney لأبعاد الصحة التنظيمية

Test Statistics<sup>a</sup>

	goal	communication	problem
Mann-Whitney U	936.500	869.500	937.000
Wilcoxon W	2421.500	2354.500	2422.000
Z	-3.102-	-3.519-	-3.097-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.002	.000	.002

a. Grouping Variable: Nwork

جدول رقم (101): متوسط الرتب لأبعاد الصحة التنظيمية

## Ranks

	Nwork	N	Mean Rank	Sum of Ranks
goal	man	53	29.53	1565.00
	Other	3	10.33	31.00
	Total	56		
communication	man	53	28.95	1534.50
	Other	3	20.50	61.50
	Total	56		
problem	man	53	29.31	1553.50
	Other	3	14.17	42.50
	Total	56		

جدول رقم (102): إختبار Mann-Whitney لأبعاد الصحة التنظيمية

Test Statistics<sup>a</sup>

	goal	communication	problem
Mann-Whitney U	25.000	55.500	36.500
Wilcoxon W	31.000	61.500	42.500
Z	-2.005-	-.881-	-1.580-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.045	.378	.114
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.046 <sup>b</sup>	.401 <sup>b</sup>	.123 <sup>b</sup>

a. Grouping Variable: Nwork

b. Not corrected for ties.

جدول رقم (103): متوسط الرتب لأبعاد الصحة التنظيمية

## Ranks

	Nwork	N	Mean Rank	Sum of Ranks
goal	tec	60	37.23	2234.00
	com	16	43.25	692.00
	Total	76		
communication	tec	60	38.13	2287.50
	com	16	39.91	638.50
	Total	76		
problem	tec	60	39.98	2399.00
	com	16	32.94	527.00
	Total	76		

جدول رقم (104): إختبار Mann-Whitney لابعاد الصحة التنظيمية

Test Statistics<sup>a</sup>

	goal	communication	problem
Mann-Whitney U	404.000	457.500	391.000
Wilcoxon W	2234.000	2287.500	527.000
Z	-.977-	-.291-	-1.144-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.329	.771	.252

a. Grouping Variable: Nwork

جدول رقم (105): متوسط الرتب لأبعاد الصحة التنظيمية

## Ranks

	Nwork	N	Mean Rank	Sum of Ranks
goal	tec	60	64.01	3840.50
	pro	54	50.27	2714.50
	Total	114		
communication	tec	60	61.98	3719.00
	pro	54	52.52	2836.00
	Total	114		
problem	tec	60	62.76	3765.50
	pro	54	51.66	2789.50

Total	114		
-------	-----	--	--

جدول رقم (106): إختبار Mann-Whitney لأبعاد الصحة التنظيمية

### Test Statistics<sup>a</sup>

	goal	communication	problem
Mann-Whitney U	1229.500	1351.000	1304.500
Wilcoxon W	2714.500	2836.000	2789.500
Z	-2.232-	-1.544-	-1.802-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.026	.123	.072

a. Grouping Variable: Nwork

جدول رقم (107): متوسط الرتب لأبعاد الصحة التنظيمية

### Ranks

	Nwork	N	Mean Rank	Sum of Ranks
goal	tec	60	33.01	1980.50
	Other	3	11.83	35.50
	Total	63		
communication	tec	60	31.83	1909.50
	Other	3	35.50	106.50
	Total	63		
problem	tec	60	32.59	1955.50
	Other	3	20.17	60.50
	Total	63		

جدول رقم (108): إختبار Mann-Whitney لأبعاد الصحة التنظيمية

### Test Statistics<sup>a</sup>

	goal	communication	problem
Mann-Whitney U	29.500	79.500	54.500
Wilcoxon W	35.500	1909.500	60.500
Z	-1.968-	-.347-	-1.156-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.049	.728	.248
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.048 <sup>b</sup>	.749 <sup>b</sup>	.266 <sup>b</sup>

a. Grouping Variable: Nwork

b. Not corrected for ties.

جدول رقم (109): متوسط الرتب لأبعاد الصحة التنظيمية

### Ranks

	Nwork	N	Mean Rank	Sum of Ranks
goal	com	16	45.91	734.50
	pro	54	32.42	1750.50
	Total	70		
communication	com	16	40.84	653.50
	pro	54	33.92	1831.50
	Total	70		

problem	com	16	35.97	575.50
	pro	54	35.36	1909.50
	Total	70		

جدول رقم (110): إختبار Mann-Whitney لأبعاد الصحة التنظيمية

#### Test Statistics<sup>a</sup>

	goal	communication	problem
Mann-Whitney U	265.500	346.500	424.500
Wilcoxon W	1750.500	1831.500	1909.500
Z	-2.347-	-1.203-	-.106-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.019	.229	.916

a. Grouping Variable: Nwork

جدول رقم (111): متوسط الرتب لأبعاد الصحة التنظيمية

#### Ranks

	Nwork	N	Mean Rank	Sum of Ranks
goal	com	16	11.25	180.00
	Other	3	3.33	10.00
	Total	19		
communication	com	16	10.00	160.00
	Other	3	10.00	30.00
	Total	19		
problem	com	16	10.25	164.00
	Other	3	8.67	26.00
	Total	19		

جدول رقم (112): إختبار Mann-Whitney لأبعاد الصحة التنظيمية

#### Test Statistics<sup>a</sup>

	goal	communication	problem
Mann-Whitney U	4.000	24.000	20.000
Wilcoxon W	10.000	30.000	26.000
Z	-2.277-	.000	-.454-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.023	1.000	.650
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.023 <sup>b</sup>	1.000 <sup>b</sup>	.712 <sup>b</sup>

a. Grouping Variable: Nwork

b. Not corrected for ties.

جدول رقم (113): متوسط الرتب لأبعاد الصحة التنظيمية

#### Ranks

	Nwork	N	Mean Rank	Sum of Ranks
goal	pro	54	29.49	1592.50
	Other	3	20.17	60.50

	<b>Total</b>	<i>57</i>		
<b>communication</b>	<b>pro</b>	<i>54</i>	<i>28.56</i>	<i>1542.00</i>
	<b>Other</b>	<i>3</i>	<i>37.00</i>	<i>111.00</i>
	<b>Total</b>	<i>57</i>		
<b>problem</b>	<b>pro</b>	<i>54</i>	<i>29.12</i>	<i>1572.50</i>
	<b>Other</b>	<i>3</i>	<i>26.83</i>	<i>80.50</i>
	<b>Total</b>	<i>57</i>		

جدول رقم (114): إختبار Mann-Whitney لابعاد الصحة التنظيمية

#### Test Statistics<sup>a</sup>

	<b>goal</b>	<b>communication</b>	<b>problem</b>
<b>Mann-Whitney U</b>	<i>54.500</i>	<i>57.000</i>	<i>74.500</i>
<b>Wilcoxon W</b>	<i>60.500</i>	<i>1542.000</i>	<i>80.500</i>
<b>Z</b>	<i>-.954-</i>	<i>-.866-</i>	<i>-.234-</i>
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>	<i>.340</i>	<i>.387</i>	<i>.815</i>
<b>Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]</b>	<i>.361<sup>b</sup></i>	<i>.420<sup>b</sup></i>	<i>.827<sup>b</sup></i>

a. Grouping Variable: Nwork

b. Not corrected for ties.





رقم الصفحة	العنوان
III	شكر وتقدير
IV	الإهداء
V	المستخلص باللغة العربية
VIII	المستخلص باللغة الإنجليزية
IX	قائمة المحتويات
XI	قائمة الجداول
XVI	قائمة الأشكال
XVII	قائمة الملاحق
XVIII	قائمة الاختصارات
ب	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للصحة التنظيمية</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الصحة التنظيمية
3	المطلب الأول: مفهوم الصحة التنظيمية
6	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الصحة التنظيمية
8	المطلب الثالث: خصائص المنظمات الصحية
10	المبحث الثاني: مستويات وأبعاد ومؤشرات قياس الصحة التنظيمية
11	المطلب الأول: مستويات الصحة التنظيمية
18	المطلب الثاني: أبعاد الصحة التنظيمية
26	المطلب الثالث: مؤشرات الصحة التنظيمية
28	المبحث الثالث: بناء الصحة التنظيمية في منظمات الأعمال
28	المطلب الأول: دوافع تحسين الصحة التنظيمية بمنظمات الأعمال
29	المطلب الثاني: المعايير الداعمة للصحة التنظيمية

32	المطلب الثالث: أليات الصحة التنظيمية
35	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية</b>	
37	تمهيد
38	المبحث الأول: ماهية سلوكيات المواطنة التنظيمية
38	المطلب الأول: مفهوم المواطنة
40	المطلب الثاني: نشأة سلوكيات المواطنة التنظيمية
42	المطلب الثالث: مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية
47	المطلب الرابع: النظريات المفسرة لسلوكيات المواطنة التنظيمية
49	المبحث الثاني: أبعاد ومحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية
50	المطلب الأول: أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية
55	المطلب الثاني: محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية
61	المطلب الثالث: بناء سلوكيات المواطنة التنظيمية:
66	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية اجرائها</b>	
68	تمهيد
69	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
69	المطلب الأول: لمحة حول مؤسسة MFG
70	المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
74	المبحث الثاني: إختيار صلاحية أداة الدراسة
74	المطلب الأول: مراحل تطوير أداة الدراسة
76	المطلب الثاني: تطبيق أداة الدراسة
77	المطلب الثالث: إتساق وثبات أداة الدراسة
81	المبحث الثالث: تحليل خصائص عينة الدراسة
82	المطلب الأول: تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

85	المطلب الثاني: تحليل الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة
88	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: إختبار فرضيات الدراسة</b>	
90	تمهيد
91	المبحث الأول: إختبار مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى العالين بمؤسسة MFG
91	المطلب الأول: مستوى إدراك الصحة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة MFG
101	المطلب الثاني: مستوى إدراك سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة MFG
111	المبحث الثاني: إختبار علاقات الارتباط والتاثير بين متغيرات الدراسة
111	المطلب الأول: إختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة
116	المطلب الثاني: إختبار علاقات التاثير بين متغيرات الدراسة
136	المبحث الثالث: إختبار الفروقات في إدراك متغيرات الدراسة
136	المطلب الاول: إختبار الفروقات في إدراك الصحة التنظيمية بناء على المتغيرات الشخصية والوظيفية
149	المطلب الثاني: إختبار الفروقات في إدراك سلوكيات المواطنة التنظيمية بناء على المتغيرات الشخصية والوظيفية
155	خلاصة الفصل
157	خاتمة
169	المراجع
180	الملاحق
230	الفهرس