



جامعة زيان عاشور - الجلفة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس والفلسفة



## سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى عمال بلدية سد رحال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم

إشراف الأستاذ:

د. فرحات عبد الرحمان

إعداد الطالب :

• سعودي معطالله

الموسم الجامعي: 2023/2022





# الأهداء

إلى من قال فيهما الله تبارك وتعالى «و اخفض لهما جناح

الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا»

إلى اعز وأغلى ما في الوجود والديّ الكريمين حفظهما الله

وأطال في عمرهما وأدام عليهما الصحة والعافية.

أهدي هذا العمل إلى كل الإخوة و الأخوات وإلى كل

الأصدقاء

و إلى كل من ساهم أو شارك في إنجاز هذا العمل ولو

بالدعاء

كما أهدي هذا البحث إلى من شاركني في إتمامه و إلى كل

طلبة العلم السائرين في درب المعرفة



## شكر و عرفان

بادئ البدء أشكر الله العلي القدير الذي منحني القوة وأعانني على إتمام هذا العمل المتواضع.

اللهم لك الحمد بالإيمان ولك الحمد بالإسلام ولك الحمد بالقرآن ولك الحمد بالآمال والمال والمعافاة وصلى الله على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد: أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذ " " لذي ساهم في إنجاز هذا العمل وكان عوناً وسنداً لنا في الصعوبات التي واجهتنا خلال دراستنا والتي أعطى وأجزى بعطائها.

جزيل الشكر والعرفان لكل من علمنا حرفاً ...

أساتذتنا الأفاضل وكل من ساعدنا وشجعنا مادياً ومعنوياً على إتمام هذا العمل كل الشكر إلى أساتذة قسم الآداب و إلى إدارة كلية الآداب و اللغات و الفنون

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى عمال بلدية سد رحال، وكذا الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي ومستوى المواطنة التنظيمية لدى موظفي وموظفات البلدية على أساس المتغيرات الديمغرافية، (الجنس، الأقدمية)، وتكونت عينة الدراسة من ( موظف وموظفة، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي، وكذا مستوى المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية، وأيضاً توصلنا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية. وفي ضوء هذه النتائج قدمنا بعض التوصيات أهمها تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية عملياً لينعكس ذلك على زيادة مستوى الولاء التنظيمي لمنظمتها التي يعملون بها لتحقيق أهدافها المنشودة.

الكلمات المفتاحية : الولاء التنظيمي، المواطنة التنظيمية ، ابعاد العينة

## Abstract

This study attempted to know the relationship between the structural loyalty and the disciplinary citizenship of the employees of an employee who is working in the municipality of Tamacine -Touggourt town ;also finding out the impact of the demographic changes on the employees in the same theme like gender and seniority. The study case has composed of 70 employees both men and women. The result of study indicates an existing and candid Statistic relationship between the structural loyalty and the disciplinary citizenship among the employees. Semantically speaking there are no differences happening between the two Themes we have mentioned, due to gender; however there are clear differences statistically Talking about the structural loyalty because of the Seniority . Also we came to say that this Case of differences is not existing within the disciplinary of the citizenship when we talk About the Seniority as well. On the spot of these facts we suggest that: Enhancing the behaviour of the disciplinary citizenships pragmatically to spot it on the Structural loyalty progresses; aiming at improving and achieving their goals. **Key words: -The structural loyalty -The disciplinary citizenships**

# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الإهداء.....
	شكر وعرهان.....
	ملخص الدراسة باللغة العربية.....
	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية.....
	فهرس المحتويات .....
	قائمة الجداول.....
	قائمة الإشكال .....
	قائمة الملاحق.....
أ	مقدمة.....
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول : الاطار العام للدراسة</b>	
05	1-اشكالية الدراسة.....
07	2-الفرضيات.....
07	3-أهمية الدراسة.....
08	4-أهداف الدراسة.....
09	5-دراسات سابقة.....
<b>الفصل الثاني: الولاء التنظيمي</b>	
11	تمهيد.....
11	1 - مفهوم الولاء التنظيمي .....
12	2 - أهمية الولاء التنظيمي .....
14	3 - خصائص الولاء التنظيمي .....

15	4- أبعاد الولاء التنظيمي .....
17	5 - النظريات المفسرة للولاء التنظيمي .....
22	6 - العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي .....
28	7 - آثار الولاء التنظيمي .....
30	خلاصة .....

### الفصل الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

32	تمهيد .....
32	1 - مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية .....
33	2 - أهمية سلوك المواطنة التنظيمية .....
34	3- خصائص سلوك المواطنة التنظيمية .....
35	4- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية .....
38	5- محددات سلوك المواطنة التنظيمية .....
44	6- معيقات سلوك المواطنة التنظيمية .....
44	7 - آثار المواطنة التنظيمية .....
46	خلاصة .....

### الجانب التطبيقي

### الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

49	تمهيد .....
49	1-منهج الدراسة .....
50	2-حدود الدراسة .....
50	3-مجتمع الدراسة .....
53	4-أداة الدراسة .....
64	5-الخصائص السيكومترية .....
65	6-الأساليب الاحصائية .....

67	.....خلاصة
<b>الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة</b>	
69	.....تمهيد
69	.....1- عرض وتحليل ونتائج الفرضية العامة
69	.....2- عرض وتحليل و نتائج الفرضية الأولى
70	.....3- عرض وتحليل ونتائج الفرضية الثانية
71	.....4- عرض وتحليل ونتائج الفرضية الثالثة
72	.....5- عرض وتحليل ونتائج الفرضية الرابعة
73	.....6- مناقشة نتائج الفرضية العامة
74	.....7- مناقشة نتائج الفرضية الأولى
76	.....8- مناقشة نتائج الفرضية الثانية
77	.....9- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة
79	.....10- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة
81	.....الاستنتاج العام
84	..... قائمة المراجع
102	..... قائمة الملاحق

# قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح مجتمع وعينة الدراسة	50
02	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	52
03	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية	52
04	يوضح طريقة التصحيح بالإعتماد عمى الأوزان	54
05	يوضح طريقة التصحيح بالإعتماد على الأوزان	55
06	يوضح توزيع العينة الاستطلاعية حسب الجنس	56
07	يوضح توزيع العينة الاستطلاعية حسب الأقدمية	57
08	يوضح تعديل فقرات أداة الولاء التنظيمي حسب الأبعاد	58
09	يوضح صدق أداة الولاء التنظيمي بطريقة الاتساق الداخلي	59
10	يوضح صدق أداة الولاء التنظيمي بطريقة المقارنة الطرفية	63
11	يوضح ثبات أداة الولاء التنظيمي بطريقة التجزئة النصفية	64
12	يوضح صدق أداة المواطنة التنظيمية بطريقة الاتساق الداخلي	65
13	يوضح صدق أداة المواطنة التنظيمية بطريقة المقارنة الطرفية	68
14	يوضح ثبات أداة المواطنة التنظيمية بطريقة التجزئة النصفية	70
15	يوضح توزيع العينة الأساسية حسب الجنس	71
16	يوضح توزيع العينة الأساسية حسب الأقدمية	71
17	يبين وجود علاقة ارتباطية بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية	76

77	يبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الجنس	18
77	يبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الجنس	19
78	يبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الأقدمية	20
79	يبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الأقدمية	21

# قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
14	يوضح أهمية الولاء التنظيمي	01
21	يوضح العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي	02

## مقدمة :

يعد الولاء التنظيمي من بين المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي أخذت حيزا كبيرا من دراسات الباحثين في السلوك التنظيمي ، كونه موضوع يهدف إلى تطوير وارتقاء المنظمات، حيث أن شعور أفراد المنظمة بالولاء يساهم بشكل كبير في تحقيق أهدافها، وسير خدماتها بشكل أفضل، كما أنه يكسب الأفراد سلوكا ايجابيا نحو منظماتهم من حيث الانضباط في العمل، وكذا المشاركة في أداء المهام الموكلة إليهم، والقيام بالأعمال الإضافية دون تذمر من أجل رقي المنظمة، وهذا ما يسميه المفكرين بسلوك المواطنة التنظيمية الذي يعد هو الآخر من بين أهم الصفات التي يجب أن يتحلى بها الموظف داخل الموظف، حيث يرى "راتب السعود،(سوزان سلطان، 2008)" على أنها نمط من أنماط السلوك يقوم به العامل وهو غير مكلف به رسميا ضمن اللوائح الرسمية والقانونية للمؤسسة.

كما أن سلوك المواطنة التنظيمية يعد سلوكا نابع من قناعة الموظف بدوره داخل المنظمة، بحيث يكون يهدف إلى تقديم ما لديه من أجل إنجاحها، ويكون هذا السلوك غالبا نابع من الموظفين الذين لديهم ولاء تنظيمي مرتفع، فهم الذين يسعون إلى تقديم خدمات أفضل من أجل منظماتهم، ومن بين هؤلاء الموظفين نجد موظفي المنظمات الخدمائية، التي تلعب هي دورا هاما في سير خدمات المواطنين، وعليه يتطلب من الموظف بذل جهد أكبر لتحقيق التقدم للمجتمع، والذي يكمن في مدى شعوره بالولاء التنظيمي وكذا تحليه بالمواطنة التنظيمية، من يحث حبه لعمله والتزامه بمهامه، وتحمل للأعمال الإضافية التي قد يبرز بها مدى ولاءه ومواطنته التنظيميين لمنظمتهم.

ومنه كان موضوع الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية، من بين المواضيع التي نالت اهتماما كبيرا من دراسات المفكرين بشكل عام وفي دراستنا بشكل خاص، وعليه سوف نتطرق وفي هذه الدراسة الحالية وبشكل خاص سوف نحاول الكشف عن علاقة الولاء التنظيمي بالمواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية. وهذا من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات هذه الدراسة، ظهر لنا جليا مدى ضرورة مناقشة هذه الدراسة التي تبحث في الولاء التنظيمي وعلاقته بالمواطنة التنظيمية في البلدية.

لذا تعد هذه الدراسة الحالية محاولة الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي وعلاقته المواطنة التنظيمية الذي يتمتع بها موظفي بلدية سدرحال - بمدينة مسعد.

واحتوت دراستنا الحالية على جانبين نظري ويضم خمسة فصول:

- الإطار العام للدراسة : يحتوي هذا الفصل على إشكالية الدراسة، تساؤلات وفرضيات الدراسة، أهمية الدراسة وأهداف الدراسة، ثم حدود الدراسة وتحديد المتغيرات الإجرائية للدراسة.

- الفصل الأول : احتوى على تمهيد ثم مفهوم الولاء التنظيمي، وأهمية الولاء التنظيمي وكذا خصائص الولاء التنظيمي وأبعاد الولاء التنظيمي، ثم ذكر أهم النظريات المفسرة للولاء التنظيمي والعوامل المساعدة في تنمية الولاء التنظيمي، وبعدها آثار الولاء التنظيمي وفي أخير خلاصة الثاني.

- الفصل الثاني: تضمن تمهيد ومفهوم المواطنة التنظيمية وكذا أهمية المواطنة التنظيمية وخصائصها، ثم أبعاد المواطنة التنظيمية ومحدداتها ، وبعدها تطرقنا إلى ذكر معيقات المواطنة التنظيمية آثارها .ثم خلاصة الفصل الثالث.

أما في الجانب التطبيقي تضمن هو الآخر ثلاث فصول على التالي :

- الفصل الثالث: شمل على الإجراءات المنهجية للدراسة وتمثلت في تمهيد ثم منهج الدراسة ومجتمع الدراسة ثم عينة الدراسة ومكان إجرائها ، ثم ذكر أدوات الدراسة والعينة الاستطلاعية والخصائص السيكومترية الأدوات، وكذا العينة الأساسية، وفي الأخير ذكر أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وبعدها خلاصة الفصل.

- الفصل الرابع: وتضمن عرض وتحليل فرضيات الدراسة التي شملت تمهيد ثم عرض وتحليل فرضية الدراسة الخمسة وبعدها خلاصة للفصل.

- الفصل الخامس: شمل مناقشة وتفسير نتائج الدراسة، واحتوى على تمهيد ثم مناقشة وتفسير فرضية الدراسة الخمسة، ثم يليه استنتاج عام.

# الجانب النظري

## الإطار العام للدراسة

- 1- إشكالية
- 2- تساؤلات الدراسة
- 3- الفرضيات
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة
- 6- حدود الدراسة
- 7- الدراسات السابقة

## 1 - إشكالية الدراسة:

إن للمنظمات أهمية كبيرة في حياة المجتمعات المعاصرة، حيث أنها أخذت حيز كبير من حيث اهتمام الباحثين والعلماء، كونها تحوي طاقة إنسانية حيوية تساهم بشكل رئيسي في تطوير المجتمعات، وباعتبار الفرد عنصر مهم لقيام هذه المنظمات إذ لم نقل الأهم، حيث أنه يقوم بأعمال وسلوكيات تطوعية إضافية عن دوره الرسمي، وهذا تحقيقاً لأهدافها وحفاظاً على نجاحها وكيانها بين المنظمات الأخرى، كما أن هذه السلوكيات التطوعية تجسد لنا مدى مواطنة الموظف لمنظمتها وهو ما عرف بالمواطنة التنظيمية التي نالت جانباً من اهتمام أبحاث ودراسات المفكرين الإداريين، حيث أكدت على أن هذا السلوك يعمل على تحسين الكفاءة والفاعلية التنظيمية والزيادة في الإنتاجية، وهذا من خلال التكيف السريع للعاملين بها وحبهم للبقاء في منظماتهم.

ومن هذا السلوك يتضح لنا ولاء الموظف لمنظمتها والاعتزاز بها، الذي قد يكون بفعل نتيجة الآثار الإيجابية للمواطنة التنظيمية، حيث من خلالها يزداد المطالبة بجودة الخدمات وخاصة في المنظمات الخدمائية، لأن الموظف يعد من أهم المداخلات للعملية الخدمائية، ولذا إن اتسام الموظف في المنظمات الخدمائية بالمواطنة التنظيمية، يعود لمدى الرضا عن منصبه وإحساسه بدافعية تجاه العمل وعدل في التنظيم الإداري، كما أن شعور الموظف في هذه المنظمات الخدمائية بالولاء التنظيمي، يرجع لمدى تقبل الموظف لأهداف منظمتها، والسياسة المتبعة ونوع الإشراف والدور الذي يقوم به داخل هذه المنظمات، وكذا إدراك هذه المنظمات لموظفيها، لهذا وجب على المنظمات الخدمائية الاهتمام بموظفيها واحتوائهم وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين لضمان شعورهم بالولاء التنظيمي نحوها، لذا فإن هذه الدراسة سوف تتناول دراسة العلاقة بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى موظفي بلدية سدرحال - بمدينة سدرحال

وفي تناولنا لموضوع هذه الدراسة نسلط الضوء على الدراسات والبحوث التي تناولت علاقة الولاء التنظيمي بالمواطنة التنظيمية، ومنها من تناولت كل متغير على حدة.

ومن الدراسات التي تناولت الطرح الأول نجد دراسة (Oreily 1986 & Chatman م)، والتي تناولت "العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والولاء التنظيمي"، حيث توصلت إلى أن هناك علاقة إرتباطية بين سلوكيات المواطنة والولاء التنظيمي (مزوار منوبة، 2013، ص103). وكذلك هناك من الدراسات التي درست العلاقة بين الولاء التنظيمي العاطفي و المعياري بالمواطنة التنظيمية، نجد دراسة (Guatam 2004 م) ، والتي حاولت الكشف عن العلاقة بين هذين المتغيرين ومدى ارتباطهما ببعض، ومن ثم أكدت على إن هناك علاقة ايجابية بين الولاء العاطفي والمعياري، ببعد الإيثار للمواطنة التنظيمية. (صابرين أبو جاسر، 2010، ص87) كما توجد بعض الدراسات التي أوضحت العلاقة بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية، ومنها دراسة (Mourison 1994)، والتي توصلت إلى وجود علاقة قوية بينهما، وأن كلاهما يحظيان على أهمية عالية في التنظيم. (مزوار منوبة، مرجع سابق، ص103) أما بالنسبة للدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي، نجد دراسة شافية بن حفيظ ( 2013م)، التي تضمنت علاقة النمط القيادي حسب نظرية هيرسي وبلانشارد ، بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية وحاولت هذه الدراسة، دراسة الولاء التنظيمي لدى المعلمين، ومدى تأثير الأنماط القيادية في سلوك المواطنة التنظيمي وأهميته بالنسبة للمرحلة الابتدائية. (شافية بن حفيظ، 2013م، ص22) كذلك هناك من الدراسات التي أوضحت أهمية الولاء التنظيمي، حيث نجد دراسة الدوسري(2005م)، والتي كانت حول "ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية" والتي أظهرت، مدى تأثير ضغوط العمل على ولاء موظفين الأجهزة الأمنية، وما أهمية الولاء في الأجهزة الأمنية. (سعد الدوسري، 2005م، ص4) وأما النسبة للدراسات التي تناولت المواطنة التنظيمية، نجد دراسة سند القحطاني ( 1434هـ)، والتي تضمنت "الأنماط القيادية لمدرسي المدارس وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية" وحاولت هذه الدراسة الكشف عن مدى تحلي المدرسين بسلوك المواطنة التنظيمية، وأهمية سلوك المواطنة التنظيمية في القطاع التربوي. (سند القحطاني، 1434هـ، ص)

وكذلك دراسة علياء نوح (2013م)، والتي كانت بعنوان أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من الشركات الصناعية " وكشفت هذه الدراسة على العوامل المساعدة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين في الشركات، كما بينت دور الدعم التنظيمي في خلق سلوك المواطنة (علياء نوح، 2013م، ص2) ومن خلال هذه الدراسات نستخلص بأن تعدد موضوعاتها، يرجع إلى اختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها هذه الدراسات، وكذلك اختلاف البيئات التي تمت فيها ، ولهذا ارتأينا من خلال هذه الدراسة التعرف على الولاء التنظيمي وعلاقته بالمواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية.

وانطلاقاً مما سبق يمكن طرح التساؤلات التالية:

## 2 - فرضيات الدراسة :

ولإجابة عن التساؤلات السابقة مؤقتاً، تحددت الفرضيات كالتالي:

- توجد علاقة ارتباطية بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية.
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الجنس.
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الجنس.
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الأقدمية.
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الأقدمية.
- ## 3 - أهمية الدراسة :

تجسدت أهمية هذه الدراسة من الناحية النظرية في دعم البحوث والدراسات السابقة وفي إبراز أهمية الدراسة في مجال علم النفس عمل وتنظيم ، وهذا خلال تحديد العوامل المساعدة في

تنمية الولاء التنظيمي وتشجيع المواطنة التنظيمية، وكذا إثراء المكتبة بأدبيات حول موضوع الولاء التنظيمي وعلاقته بالمواطنة التنظيمية.

أما من الناحية التطبيقية تسعى هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية. ومدى تعزيز الولاء التنظيمي وغرس الثقة بين الموظفين وكذا تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية عمليا لينعكس ذلك على زيادة مستوى الولاء التنظيمي، كما تسعى أيضا إلى الكشف عن مدى الإهتمام بالموظفين ومشاركتهم في التنظيم واتخاذ القرار وكيفية تحقيق رغباتهم. بحيث تنبثق هذه الدراسة من كون البلدية منظمة من المنظمات الخدمائية التي لها دور في مساعدة المواطن وتوفير له الخدمات، وباعتبار أن الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة وخاصة في المنظمات الخدمائية، والموظف عنصر هام فيها، كونه يسعى إلى تحقيق أهدافها وتقديم أفضل الخدمات للمواطنين، وهذا ما يعكس لنا مدى شعور موظفي البلدية بالولاء التنظيمي وكذا التحلي سلوكيات المواطنة التنظيمية.

#### 4 . أهداف الدراسة : وتضمنت أهداف التالية :

- التعرف على أهم مصادر تعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفي البلدية.  
الكشف عن الفروق في مستوى الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى موظفي وموظفات البلدية.

الكشف العلاقة عن بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية.

- التعرف على دور الولاء التنظيمي في تعزيز المواطنة التنظيمية لدى موظفي وموظفات البلدية.

5- دراسات سابقة:

- دراسة "عبد الكريم السكر ، 2012" التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي ومدة الخدمة على آراء المديرين نحو الولاء التنظيمي في الوزارات الأردنية. (عبد الكريم السكر، 2012، ص520)

- دراسة "سليمان الفارس، 2011" ذلك حيث توصلت دراسته إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي ومدة الخدمة، حيث يكون الولاء مرتفعاً أكثر كلما كانت سنوات العمل أكثر. (سليمان الفارس، 2011، ص69)

- دراسة "حمده لوتاه، 2012" في أن مدة الخدمة للموظف سبباً من أسباب الولاء التنظيمي، كون تأثير مدة الخدمة في ولاء الموظف يتزايد مع طول خدمته في الوزارة . (حمده لوتاه، 2012، ص1)

- دراسة "هريو" دزاير ، 2006" التي هدفت إلى دراسة النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة الناقلة للطاقة الكهربائية سونلغاز عنابة، وتوصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية (السن ، مدة الخدمة،...) والولاء التنظيمي ماعدا متغير الجنس.

أما من الدراسات التي خالفت ما توصلت إلي نتائج دراستنا الحالية نجد :  
(هريو دزاير، 2006 ، ص 214)

- دراسة شريط محمد ، 2009" التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي الأقدمية القصيرة (1-6) سنوات وذوي الأقدمية الطويلة ( 14-20 سنة، وبالتالي لا يوجد تأثير للأقدمية على الولاء التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز. ( شريط محمد ، 2009، ص131)

- دراسة ختام غانم، 2005" التي أسفرت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات سمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس تعزى لمتغير سنوات الخبرة ختام غانم، 2005، ص14)

- دراسة "صفوان السقاف، أحمد أبوسن، 2015" التي هدفت إلى دراسة أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي لمجموعة من شركات، والتي توصلت هي الأخرى إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى سنوات الخبرة، إذا يتساوى جميع الأفراد في هذا الجانب. (صفوان السقاف، 2015، ص71)

## الولاء التنظيمي

تمهيد

- 1 - مفهوم الولاء التنظيمي
- 2 - أهمية الولاء التنظيمي
- 3 - خصائص الولاء التنظيمي
- 4 - أبعاد الولاء التنظيمي
- 5 - النظريات المفسرة للولاء التنظيمي
- 6 - العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الولاء

التنظيمي

- 7 - آثار الولاء التنظيمي

خلاصة الفصل

### تمهيد:

إن جُلَّ المنظمات في وقتنا الحالي تسعى وراء تحقيق أهدافها وزيادة أرباحها سواء كانت مادية معنوية من حيث إرضاء موظفيها والرقي بمستواها وعليه نجد إن معظم المؤسسات تسعى إلى كسب ولاء موظفيها لأنه سوف يعود عليها بنفع اكبر ، ويعد موضوع الولاء من المواضيع النفسية والاجتماعية التي تحضى باهتمام اكبر في مجال العمل وخاصة ما يعرف بالولاء التنظيمي لأنه من العوامل المساعدة على نجاح المنظمة في اغلب الأحيان.

### 1 - مفهوم الولاء التنظيمي :

لقد تعددت تعريفات الولاء التنظيمي وهذا لاختلاف آراء الباحثين ويمكن تحديدها في

لغة : ويعني القرب والنصرة، والمحبة والالتزام. (موسى اللوزي،2010،ص118)

اصطلاحا : وهو مصطلح غير محسوس ولا يمثل واقعا بل يستدل عليه من خلال الظواهر والآثار المرتبطة به سلوكيا، ولا يمكن الحصول عليه جاهزا أو يتم فرضه بالإكراه بل هو حصيلة لتفاعلات العديد والكثير من العوامل والمتغيرات السلوكية الفهداوي،2004،ص16)

كما وردت عدت تعاريف في تحديد مفهوم الولاء التنظيمي نذكر منها :

تعريف الباحث مدحت أبو النصر أن الولاء التنظيمي "شعور ينمو داخل الفرد، بالانتماء إلى المنظمة، وان هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المؤسسة التي يعمل فيها، وان أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المؤسسة". (مدحت أبو النصر،2005،ص38)

كما عرفه ريجيو، رونالدي بأنه "عبارة عن مشاعر الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها، واتجاهاته نحوها، وترتبط بقبول الفرد لأهداف المؤسسة وقيمها، واستعداده لبذل مجهود نيابة عنها، ورغبته في البقاء **عضوا فيها**. (ريجيو، رونالدي،1999،ص276)

وعرفه بوشنان (Bochanan 1974) على أنه انجذاب الأفراد وتعلقهم بأهداف التنظيم وقيمه بغض النظر عما يقدمه لهم من قيم مادية . (Miks،2002،p78)

أما الباحث شيلدون (Sheldon) فأشار " إلى انه التقييم الايجابي للتنظيم، والعزم على العمل إزاء أهدافه". (غانم، 2005، ص32)

في حين الباحث عبد الرحمان هيجان عرفه على أنه "الالتحام النفسي للفرد مع المنظمة التي يعمل بها، وان أساس هذا الالتحام يختلف عن الأسباب التي تؤدي إليه أو النتائج التي تترتب عليه، أي أن الولاء التنظيمي قائم على ثلاثة أسس من الالتحام وهي الخضوع، التوحد، التدريب، بمعنى جعل المنظمة جزءا من ذات الفرد. عبد الرحمان هيجان، 1998، ص18) وكذلك نجد تعريف (Mowday في كتاب الباحث "المعاني" الذي عرفه بأنه "حالة يتمثل الفرد فيها بقيم وأهداف المنظمة، حيث يرغب في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه". (المعاني، 1996، ص17)

إلا أن الأحمدى يرى أن "مسألة تحديد التعاريف أو المفاهيم في العلوم السلوكية يكتنفها نوعا من الصعوبة وتزداد تلك الصعوبة عند البحث في موضوع الولاء التنظيمي للعاملين، وهذا نظرا لتعدد العوامل المؤثرة فيه والناجمة عنه، واختلاف مداخل دراسته لكونه ظاهرة سيكولوجية لم تدخل ضمن اهتمام الباحثين إلا نهاية الستينيات وأوائل السبعينيات". (الأحمدى، 2004، ص8) من خلال عرضنا للتعريف السابقة يمكننا أن نستخلص تعريفا للولاء التنظيمي على انه حالة شعورية نفسية تتكون لدى الفرد، وتعبّر عن مستوى إخلاصه وانتمائه، ووفائه وارتباطه بمنظّمته، كما أن هذا الشعور ينعكس على سلوك الفرد بالرغبة في البقاء داخل المنظمة، و السعي إلى تحقيق أهدافها.

### 2 - أهمية الولاء التنظيمي:

لقد أشار العديد من علماء الإدارة والباحثين إلى أهمية الولاء التنظيمي ، سواء على مستوى الفرد أو الإدارة، نظرا لارتباطه بعوامل عدة ذات أثر كبير على الأفراد أو المنظمة على حد سواء ، فالولاء التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد ونشاطاته كالتحول الوظيفي وغياب الفعالية في

العمل وغيرها، كما أن ارتفاع درجة الولاء التنظيمي يحسن مستوى أدائهم ، وقد يمتد الولاء التنظيمي إلى الحاجة الخاصة للأفراد خارج نطاق العمل.

حيث يشعر الموظف ذو الولاء التنظيمي المرتفع بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي كما أن الولاء التنظيمي عنصر أساسي لقياس مدى التوافق بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها. فالأفراد ذو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون إلى تأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لفترة أطول. إضافة إلى تأثير الولاء التنظيمي للفرد على حياته المهنية ، بانعكاسه على تقدمه الوظيفي والنتائج عن جاذبيته في العمل ،

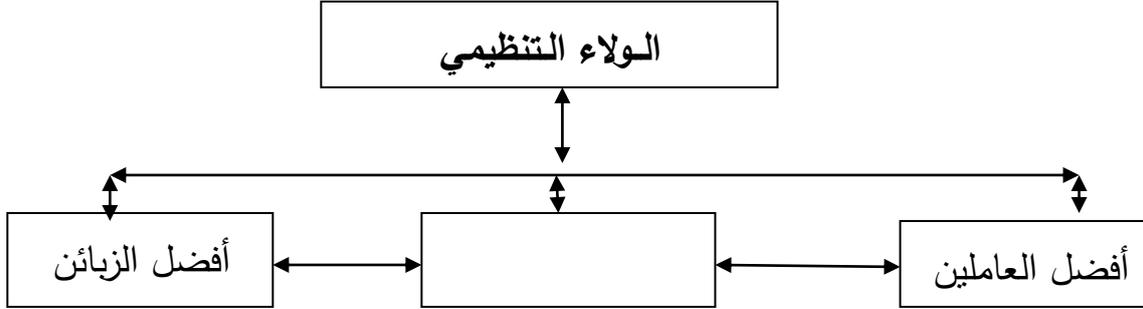
واجتهاده لتحقيق أهداف المنظمة مما يسارع في ترقيته وتقدمه وظيفيا .

(خضير، 1996، ص76) كما أظهرت كثير من الدراسات ، ذلك وهو أن للولاء التنظيمي تأثيرا ايجابيا على المنظمة، يتمثل في زيادة الإنتاجية وقلّة الغياب، أو ترك العمل، كما أشار إلى انه يعتبر من المتغيرات المهمة التي يمكن الاعتماد عليها كمؤشر للتنبؤ بمستويات معدل التخلي عن العمل، وتغيب الموظفين، أي أن ارتفاع مستوى الولاء ينتج عنه انخفاض مستويات مجموعة الظواهر السلبية، وفي مقدمتها الغياب والتهرب من العمل. (عطاري، 2006، ص25) وتظهر أهمية الولاء التنظيمي أكثر من خلال تعريف "بورتر" للولاء التنظيمي، حيث قال عن الفرد عندما يظهر مستوى عالي من الولاء التنظيمي تجاه المنظمة، يعني أنه لديه :

- اعتقاد قوي بقول أهداف وقيم المنظمة.
- استعداد لبذل أقصى جهد نيابة عن المنظمة.
- رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.
- يساهم الولاء التنظيمي في بناء شبكة واسعة من العلاقات الإنسانية التي تساعد على تنمية الإحساس بالمنظمة.
- الولاء التنظيمي يصنع دورا مهما في رفع الروح المعنوية للعاملين وجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي يعملون بها ويدفعهم إلى العمل التعاوني بحماس لتحقيق أهداف المنظمة.

## الفصل الثاني: الولاء التنظيمي

وعموما إن ولاء الأفراد لمنظماتهم ، يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها (اللوزي، 1999، ص1180) ويمكننا تلخيصها أهمية الولاء التنظيمي في الشكل التالي:



الشكل (01): يوضح أهمية الولاء التنظيمي (طارق السويدان، 2003، ص64)

وفي الأخير يمكننا القول أن للولاء التنظيمي أهمية في عالم الشغل، وخاصة بالنسبة للمنظمات، كما انه يعد أساس نجاحها وتطوره.

### 3 - خصائص الولاء التنظيمي :

أن الولاء التنظيمي يتميز بعدة مميزات وهذا من خلال اطلاعنا على مجموعة التعاريف، وكذا مدة

أهميته في المنظمات، استخلصنا جملة خصائص للولاء التنظيمي وتتمثل في :

- أن الولاء التنظيمي يتميز بأنه شعور نفسي لمستوى ارتباط الفرد بالمنظمة.
- يتميز الولاء التنظيمي بالنسبية كونه يحتمل أن يكون مرتفع أو منخفض وهذا لعدة أسباب، لكن رغم ذلك يعد ثابتا نسبيا نوعا ما مقارنة بالظواهر الإدارية الأخرى.
- يساهم الولاء التنظيمي المرتفع في قبول الفرد لأهداف المنظمة، ومحاولة البقاء والاستمرار بالمنظمة.
- يمكن قياس مستوى الولاء التنظيمي بشكل أفضل، من خلال آثاره الظاهرة على شعور الموظف تجاه المنظمة.

- يتكون الولاء التنظيمي من عدة أبعاد مختلفة ومتميزة عن بعضها البعض.

(العزري، 2008، ص15)

كما ذكر "سعد الدوسري 2005م" بعض الخصائص التي قد تميز الولاء التنظيمي والمتمثلة في:

- أن الولاء التنظيمي هو حصيلة تفاعل عديد من العوامل الإنسانية، والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل المنظمة.

- أن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة، يستدل عليها من الظواهر التنظيمية ومن خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في المؤسسة .

- يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة

- يشير الولاء التنظيمي إلى رغبة الفرد في التفاعل الاجتماعي، من أجل دعم المنظمة بالحيوية. (الدوسري، 2005، ص74)

من خلال الخصائص السابقة الذكر يمكننا القول إلى أن الولاء التنظيمي حالة شعورية، تختلف من شخص لآخر، وهذا حسب طبيعة كل منظمة ، كما يمكننا أن نستخلص انه ذو مستوى نسبي إضافة إلى كونه سلوك معنوي، لديه أبعاد مختلفة وعديدة وهذا ما سوف نتطرق إليه في العنصر الموالي.

#### 4- أبعاد الولاء التنظيمي :

تختلف صورة ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة ، حيث نجد إن جل الأدبيات تشير إلى أن هناك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي، وقد ميز "مير" وأولين، وسميث" ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي وهي : (عبد الحميد المغربي، 2008، ص201)

1. الولاء العاطفي: ويشير إلى درجة شعور الفرد بالارتباط بالمنظمة، سواء وجدانيا أو نفسيا وكذا رغبته في الانتساب والانتماء لها والتوحد مع هويتها ، حيث يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله، من حيث درجة استقلاليته و أهمية العمل، وكذا تنوع المهارات

وهوية العمل، كما إن هذا الجانب يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن بيئة التنظيم تسمح له بالمشاركة الفعالة في عملية صناعة القرارات وخاصة فيما يخص العمل أو الفرد نفسه.

2 . الولاء الأخلاقي: ويقصد به هو ذلك الإحساس الذي يتولد لدى الفرد العامل بالالتزام نحو البقاء في المنظمة، و يتعزز هذا الشعور عن طريق الدعم الجيد الذي يتلقاه الأفراد من التنظيم، وكذا السماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي في انجاز العمل، والمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم. (عبد الحميد المغربي، مرجع سابق، ص201)

3 . الولاء المستمر : ويتمثل في أن يكرس الفرد حياته و يضحى بمصالحه من اجل المنظمة ويمكن فهم هذا المكون من خلال النظر إلى درجة الولاء الموجودة عند كل فرد، وكذا تقييمه لأهمية البقاء مع التنظيم، ويستند هذا النوع من الولاء إلى افتراض أن الولاء التنظيمي يعبر عن تراكمات للمصالح المشتركة مثل "الترقيات، التعويضات، المكافآت ، بين الفرد والمؤسسة أكثر من كونها عملية عاطفية وأخلاقية. (عبد الحميد المغربي، 2008، ص222)

وقد أشار "ماير والين" إلى أن الموظفين ذو ولاء العاطفي القوي يظلون في عملهم لأنهم يريدون ذلك، بينما ذوي الولاء الأخلاقي أو المعياري القوي يظلون في عملهم لأنهم يشعرون أن عليهم التزاما بذلك، أما ذوي الولاء المستمر العالي يظلون في عملهم لأنهم يحتاجون ذلك. حمدان دانا ،لطفي ، 2008 ، ص س (38)

أما "كيد ورين" (Kidorn.1978) فقد ميز بعدين للولاء التنظيمي كمالى:

1 . الولاء الأدبي (الأخلاقي) : ويقصد به تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة باعتبارها تمثل قيمه وأهدافه.

. الولاء المحسوب : ويقصد به تبني الفرد الاستمرار في العمل داخل المنظمة بالرغم من وجود

عمل بديل في منظمة أخرى وبمزايا أفضل خلف) سليمان الرواشدة، 2007، ص89)

ومن هذه الأبعاد نستنتج أن الولاء التنظيمي عبارة عن مزيج بين الولاء العاطفي الذي يكون بدون مقابل، وهو نابع من أحاسيس الفرد وتقديره لعمله، ورؤسائه، وبين الولاء الناتج عن

المصلحة القائم بين الفرد والمؤسسة، وهو لا يخدم المؤسسة كونه نفعي، لذا يجب أن تعتمد المؤسسة على البعد العاطفي والأخلاقي حتى تضمن استمرار العامل في المؤسسة.

### 5 - النظريات المفسرة للولاء التنظيمي :

يعد الولاء التنظيمي من أهم الظواهر التي لاقى اهتمام كبير من قبل الباحثين في السلوك التنظيمي، لدى نجد أن هناك العديد من الدراسات التي حاولت تفسير هذه الظواهر ومنها النظريات التالية:

#### 1 . نظرية أو نموذج الإغتراب البيروقراطي :

هي تعد دراسة الولاء التنظيمي جزء من دراسة الاتجاهات، التي موضوع اهتمام الباحثين في العلوم الإنسانية، وذلك من القدم. فقد ظهرت جذور الولاء التنظيمي في كتابات دوركايم "تقسيم العمل الاجتماعي"، حيث درس فيه المنظمات المتحدة وكان اهتمامه الأساسي منصب حول مصادر التأثير المعنوي والسلطة، وهذا من خلال تحول المجتمعات من أشكال ميكانيكية إلى أشكال حيوية متضامنة ومتماسكة، حيث تعتبر المنظمة كالأُسرة يسودها الوئام والولاء، كما أكد على أن العلاقة في المنظمة قد تكون موضوع خلاف وذلك بسبب العلاقة بين الإدارة والموظفين، وهذا الخلاف يمكن التحكم فيه من خلال القواعد والإجراءات المعمول بها لتسهيل عملية الانسجام والتجانس بين أعضاء المنظمة.

ولقد ظهر بعض المنظرين بعد "دوركايم"، كان اهتمامهم منصب حول الولاء التنظيمي والاعتراب الوظيفي، والروح المعنوية والرضا الوظيفي، وقد كان لهذا التنظير عدة نتائج تدور حول ما يسمى "بالمنظمات الرسمية البيروقراطية"، وهذه الأخيرة تتصف بالروتين في أداء العمل والقصور في الاهتمام بالجوانب الإنسانية، وبقضايا السلطة المركزية وإضفاء الصيغة الرسمية على التعامل بين الأفراد،

وبالتالي كان رد الفعل متأرجح بين الملل وعدم الاكتراث بالمصالح الشخصية على حساب أهداف المنظمة، ومنه فإن نظرية الاعتراب البيروقراطي تهتم وتناقش هذه المنظمات.

أما ماكس فيبر (1947) فقد اعتبر ظهور المنظمات البيروقراطية هو دليل على أسلوب التحكم الأفضل، من حيث وضعه بين أيدي نخبة من المنظمة، كون البيروقراطية تجعل العلاقة بين الموظفين ومنطلقاتهم تسير في خط متصلب حيث يكون الأسلوب التعسفي هو الأول على سبيل المثال معاملة الموظفين كالألات ثم يأتي الأسلوب التعاوني مثل تشجيع العمال على النظر إلى أنفسهم وعلى أنهم جزء من منظماتهم التي يعملون بها.

غير أن "فيبر" يؤكد أن الأسلوب التعسفي ليس الأسلوب الحيوي، إذ نجده يؤكد أن البيروقراطية شكل من أشكال التنظيم، تتميز عن باقي الأشكال الأخرى التي تستخدم الإكراه كوسيلة للتحكم في الموظف، لذلك فإن البيروقراطية في اعتقاده تميل إلى فرض سلطتها على الموظفين من خلال شرعية الأنظمة، والإجراءات المتبعة إلى جانب التركيز العقلاني للسلطة.

ومن جهة أخرى نجد حليبي (1986) يرى أن الأسلوب المعتمد من طرف البيروقراطية يحدد بصدق علاقة التقارب بين الموظف والمنظمة، ذلك لأن الرابط بينهما لا تعتمد على المادة (النقود والحب)، إنما يعتمد على مدى الشرعية التي يتمتع بها المدير أو صاحب العمل، كما نجد أن العقلانية في المنظمات البيروقراطية تساعد على ظهور الولاء التنظيمي كقيمة من سماتها وإستراتيجية من إستراتيجيات التحكم في الموظفين داخل المنظمة. (طارق السويدان، 2003، ص79)

ومما سبق ذكره نستطيع القول أن النظرية البيروقراطية تركز أساسا، على مجموعة من الأبعاد والتي تتمثل في المركزية، وإتباع الصيغ الرسمية.

### 2 . نظرية أو نموذج المنظمات الخيرية :

لقد جاءت هذه النظرية لمناقشة السلوك داخل المنظمات، وهذا النموذج يمثل إستراتيجية متعددة الأوجه لممارسة الضبط بين الموظفين والمنظمات الحديثة، حيث تم تفضيل هذا النموذج على النموذج البيروقراطي، في قدرته على محاولة استخلاص الولاء من القوى العاملة، لكن لا يمنع هذا التفضيل عن وجود نقاط مشتركة بينهما، تتمثل في كونها تستندان على أهمية تحديد وبناء

السلطة الشرعية الضابطة في المنظمات، التي تعود إلى الاستقلال والمشاركة في مقابل الإشراف والاستبداد. وعليه فان نموذج أو نظرية المنظمات الخيرية تجد أن اللامركزية والمشاركة في السلطة، تمثل وسائل دفع للموظفين واجتذاب ولائهم، ذلك يعطي أهمية شديدة لبرامج الرفاهية مثل برنامج التدريب والتوجيه، وبناء العلاقات غير الرسمية بين الأفراد والاحتفالات، والتركيز على منح السكن والقروض للأشخاص، وكل هذا يتيح الفرصة للموظف للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء هذه الخدمات.

ولقد اتبعت بعض المنظمات الغربية هذا النموذج مثل اليابان، حيث أصبحت تسمى المنظمات اليابانية "بمنظمات الضمان الاجتماعي"، وقد صار ينظر إلى العامل الياباني على انه أكثر ولاء والتزام، وهذا يرجع إلى طبيعة الثقافة اليابانية بصفة عامة والتي تؤكد على صلة الفرد القوية بمجتمعه. (طارق السويدان، نفس مرجع السابق، ص80)

إن هذه النظرية لم تسلم كذلك من الانتقادات، حيث يرى المنتقدون أن النظرية الخيرية تمثل نموذج البيروقراطية في التأكيد على إتباع المركزية والصيغ الرسمية في التعامل مع الأفراد وهذا ما يؤدي إلى ضياع هوية الأفراد، كما يدفع بهم إلى التواجد مع الأقسام أو جماعات العمل الصغيرة التي ينتمون إليها بدلا الولاء إلى منظماتهم ككل .  
( عبد الرحمن هيجان، 1998، ص32)

رغم هذه الانتقادات إلا أن مؤيدي هذه النظرية ردوا عليها، وذلك بالتأكيد على إتباع الصيغ الرسمية، لأنها تسهل عملية الانضباط بين الأفراد وبين واجباتهم لان أي تصرف تم توضيحه بصورة قانونية يقود إلى نوع من الاحترام وبالتالي الولاء للمنظمة ، لذا فان عامل الضبط اقل من أن يقوم الموظفين بالاعتراض مقارنة بالإشراف المباشر.

### 3 . النظرية الثقافية(النموذج الثقافية) :

تعتبر هذه النظرية من احدث النظريات في دراسة المنظمات، وإطارا جديدا في تغيير ظاهرة الولاء، باعتبار إن الثقافة التنظيمية تمثل القيم الموجودة بها، وخاصة قيم المديرين والجوانب

الملموسة في المنظمة، وعلاقة المنظمة بغيرها من المنظمات، وتعد المكونات الأساسية للولاء التنظيمي، كما يعد الأسلوب القوي لضبط الموظفين بالنسبة للنظرية الثقافية، باعتبار أن أكبر المشكلات التي تعاني منها الأسلوب الذي يمكن به ضبط وتوجيه الموظفين، والولاء التنظيمي هو الأسلوب الأمثل لحل الإدارة هي:

هذه المشكلات، بحيث يتضمن الولاء التنظيمي حسب هذه النظرية توحيد الفرد وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها، كما لو أنها قيمة هادفة، إذ نجد أن ولاء الفرد لمنظمتها يعتبر عاملاً أخلاقياً، يتجاوز رضا الفرد عن عمله، بل استعداده للدفاع الشخصي عن سمعة منظمتها والتضحية من أجلها غير

إن ولاء الفرد يختلف عن ولاء الفرد لوظيفته. عبد الرحمن هيجان ، نفس المرجع السابق، (42) إن هذه النظرية تشير إلى أن الولاء التنظيمي هو ناتج عن إحساس ذاتي للفرد، وهو يختلف عن ذلك الولاء الذي يكون مصدره ضغط الجماعات والقواعد والإجراءات الموجودة في المنظمة ذلك أن النابع من الإحساس يحد من بعض الظواهر، مثل التسرب الوظيفي والغياب عن العمل، كما ركزت هذه النظرية على النتائج المترتبة عن الولاء التنظيمي، دون أن تقدم لنا الأسباب التي تقودنا إليه. (عبد الرحمن هيجان ، مرجع سبق ذكره، ص43)

عموماً إننا نجد أن هذه النظرية قد عالجت جانباً واحداً من جوانب الولاء التنظيمي، وهو بذلك يكمل القصور في النظريات السابقة.

#### 4 - النظرية الاستثمارية للولاء التنظيمي (النموذج الاستثماري) :

يمكن أن نقدم قياساً لمستوى الولاء التنظيمي الذي يمكن أن يظهره الفرد، ولقد أظهرت الدراسات السابقة لـ "wallace1995" الذي يرى أن الولاء التنظيمي يعتمد إلى حد كبير على مدى إدراك الفرد للفرص المتاحة للتطور الوظيفي وتوزيع المكافآت، لذا تمت دراسته والذي يعني الميل أو الرغبة في البقاء في الوظيفة حيث يعتبر النموذج الاستثماري للولاء التنظيمي نتيجة للرضا الوظيفي، وهو تصور أن الوظيفة تعطي من المكافآت والمزايا ما يفوق التكاليف والاستثمار في

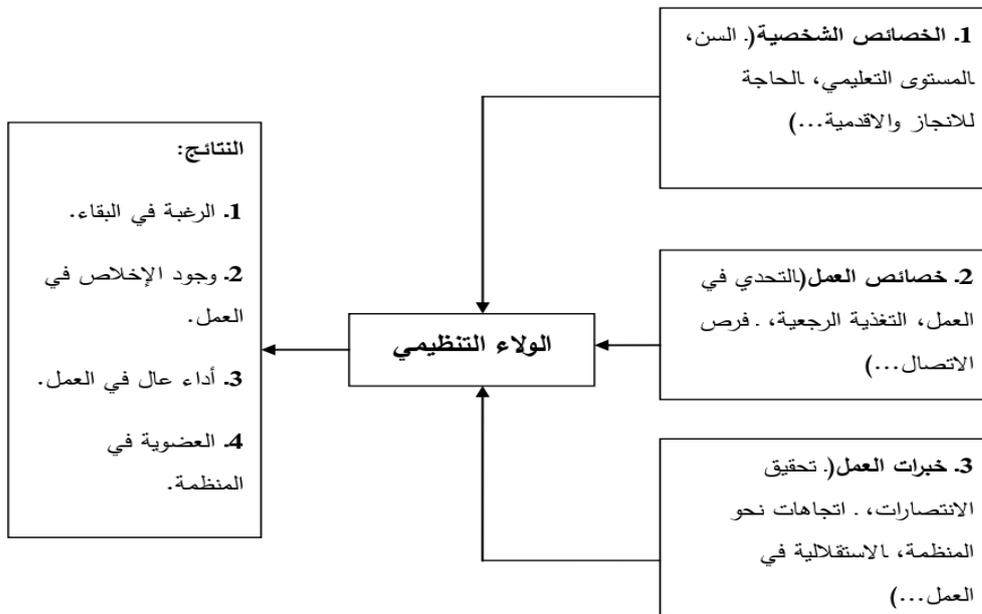
## الفصل الثاني: الولاء التنظيمي

الوظيفة وهنا استخدام واضح للنظرية التبادلية لتفسير الرضا ، كما فعل "Mowday1982" في تفسيره للاتجاهات الملزمة.

(عبد المالك الطجم، 1996، ص107)

إن هذه النظرية تقدم لنا إطارا كافيا نوعا ما، لتطوير المعرفة حول الولاء التنظيمي، وإن التبادل والاستثمار هو مفهوم تفسيري معلل، وليس محصورا فقط في شرح العلاقة بين عناصر الولاء التنظيمي. 5 - نظرية ستيرز 1977م :

يرى "ستيرز" أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات لتكون لنا ميل الفرد للاندماج في المنظمة ومشاركتها واعتقاده بأهدافها وقيمها. كما تولد لديه الرغبة لبذل أكبر جهد، مما ينتج عنه الرغبة في عدم ترك المنظمة من أجل تحقيق أهدافه التي ينشد إليها. وقد بين "ستيرز" في نموذج (الشكل 02) العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي، وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبع، مصنفا هذه العوامل والسلوكيات مجموعات سعد (الدوسري، 2005، ص91-92)



الشكل (02): يوضح العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي. (عبد المالك

الطجم، 1996، ص110)

هذا الشكل العوامل المؤثرة في خلق الولاء التنظيمي ونتائجه، حيث يرى ستيرز أن الولاء يوضح

التنظيمي يمكن دراسته من خلال ثلاث متغيرات أو خصائص وهي :

- الخصائص الشخصية السن، الجنس المستوى التعليمي...الخ

- خصائص العمل : التحدي في العمل، التغذية الرجعية، فرص الاتصال...الخ

- خبرات العمل: تحقيق الانتصارات نحو المنظمة الاستقلالية في العمل...الخ

حيث قام "ستيرز" باختبار هذه العوامل على مجموعة من العمال البسطاء في المستشفى ، وتوصل إلى نتائج تقيس قوة وتأثير كل متغير في الولاء فالنتائج على النحو التالي : فيما يخص النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية توصل إلى معامل ارتباط قيمته 0,55 وقيمة 0,64 بالنسبة لخصائص الشخصية أما خبرات العمل فتوصل إلى معامل ارتباط قيمته 0,71.

عموما أن نظرية "ستيرز" اهتمت بالعوامل التي تعمل تعزيز الولاء التنظيمي، وهي خلاف ما قدمته النظريات السابقة التي لم تولي اهتماما بهذه العوامل.

### 6 - العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي :

"ستيرز" أن من هناك العديد من العوامل التي تساعد في خلق وتنمية الولاء التنظيمي، حيث يرى الأفراد من يدخلون المنظمات، ولديهم مهارات محددة ورغبات، وأهداف معينة كما يتوقعون أن المنظمة ستعمل بمهاراتهم وتشبع رغباتهم وتحقق أهدافهم ، وحين يدركون اهتمام المنظمة بذلك فان ولائهم سيزيد أما إذا فشلت في ذلك فان ولائهم التنظيمي سيضعف . ( آدم غازي، 1993،ص110)

كما تشير معظم الدراسات التي أجريت حول موضوع الولاء التنظيمي، أن أهم العوامل المساعدة والمؤثرة والتي قد تساهم في تنمية ولاء الموظفين لتنظيماتهم هي:

## 1 - المكانة الاجتماعية:

ويقصد بالمكانة تلك المرتبة الاجتماعية للشخص، مقارنة بأخرين في أي نظام اجتماعي، وقد تكون هذه المكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية، تضيفها الجماعة إلى شخص ما تعبيرا عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية، ويرتبط الأفراد بعضهم ببعض في التنظيم ويسعى العاملون إلى بدل أقصى جهودهم للمحافظة على مكانتهم، ذلك لأن فقدان المكانة يعتبر حدثا سيئا بالنسبة لأي منهم، وسببا أساسيا لعدم قبوله من قبل أفراد الجماعة التي يعمل معها بشكل مناسب مما يولد لديهم القلق والاضطراب ومن ثم الاضطرار إلى ترك التنظيم، وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة منها: الدرجة الرسمية التي يحصل عليها الشخص في بناء المنظمة أو أنماط العمل ومهاراته، وكذا ظروف العمل وغيرها من الأسباب التي قد يحصل عليها الشخص من خارج المنظمة كالتعليم و المكانة المهنية. (زيد عبوي، 2006، ص212) ولقد أظهرت الدراسة الميدانية التي قام بها الباحثان مارش وهايروش ( 1969 ) والتي شملت 1200 عاملا في مجال الالكترونيات، والتي كان هدفها التعرف على الأسباب التي تجعل العاملين في التنظيمات اليابانية أقل نسبة في دوران العمل من العاملين في التنظيمات الأمريكية، وأظهرت أن هذا الانخفاض يعود لزيادة درجة الولاء للعاملين اليابانيين وان سبب هذا الولاء يرجع بالدرجة الأولى للمكانة العالية التي يحصل عليها الموظف الياباني نتيجة بقاءه في التنظيم.

وعليه إن الولاء التنظيمي وبذل الجهد في العمل يولد لدى العامل الرغبة في الاستمرار وتحقيق درجة أو مكانة أعلى ليخدم المنظمة المعاني، (1996، ص41)

ومن هنا نقول إن للفرد مكانة اجتماعية داخل التنظيم الإداري، وبين أفراد التنظيم في حد ذاته، قد تجعلهم من الموالون له، وبذلك يزداد ولاءه التنظيمي للمنظمة كونه لديه درجة أو مكانة عالية في التنظيم الإداري.

## 2 - قيام المؤسسة بمساعدة الفرد على إشباع حاجاته:

إن ضرورة العمل تبنى على سياسات داخلية، تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، فكما هو متعارف عليه يوجد عند أي إنسان مجموعة من الحاجات والرغبات المتداخلة التي قد تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهم، كما إن إذا تم إشباع هذه الحاجات للموظفين سوف يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ومن ثم الولاء التنظيمي. (موسى اللوزي،

1999م، ص126)

كما أن معظم العمال يلتحقون بمؤسسات عملهم في البداية لتحقيق حاجاتهم، ورغباتهم سوا كانت سيكولوجية أو بيولوجية، فإذا قامت المؤسسة بذلك فسوف ينمو ولائهم التنظيمي لها والعكس في حالة لم تتحقق لهم رغباتهم، وبالتالي إن الموظف أو العامل يميل للبحث عن مكان

آخر لإشباع حاجاته. (دنا) لظفي حمدان، 2008، ص33)

وعليه إن كل مؤسسة إذا قامت بإشباع حاجات ورغبات موظفيها ستزيد من ولاءهم وبذلك تحقق أهدافها بسهولة.

## 3 - نظام الحوافز :

إن للحوافز دورا فعال في تعزيز العلاقات فيما بين التنظيم والعاملين فيه، فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف التنظيم، كما إن هذه الحوافز قد تكون مادية أو معنوية ويتوقف تأثيرها على القدرة في إثارة دافعية الأفراد، التي تسعى لتحقيق الولاء وزيادة الشعور بالمسؤولية لديهم.

ويرى عبد الوهاب(1403) أن الحافز يعبر عن ذلك الأسلوب أو الوسيلة، أو الأداة التي تقدم

للفرد الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة لحاجاته الناقصة . ( عبد الوهاب، 1403، ص17).

كما نجد أن هناك العديد من النظريات التي تنص على ضرورة نظام الحوافز في المنظمات،

ومنها مع الأسباب

نظرية الحوافز للعمل والتي تركز على ضرورة تقديم الحوافز الداخلية، أي أنها تتعامل أصلاً. التي تدفع الفرد للعمل والعكس، لذا تجد انه لابد من توفر أنظمة مناسبة من الحوافز سواء مادية كانت أو معنوية، فسيؤدي هذا إلى زيادة الرضا ، وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي وارتفاع معدلات الإنتاج. (أبو نبعة، 2001، ص155)

يمكننا القول أن كل المنظمات تسعى إلى التطوير والنجاح وخاصة في وقتنا الحالي، وعليه يجب عليها تقديم الدعم لموظفيها، وهذا من خلال وضع نظام الحوافز سواء مادي أو معنوي، لتشجيع أداء عمالها ومنه تتوصل إلى زيادة ولاءهم وإخلاصهم لها.

#### 4 . المناخ التنظيمي :

يعد المناخ التنظيمي ناتج التفاعل بين العديد من المتغيرات داخل المنظمة أو خارجها، مما يجعل للمنظمة شخصية معنوية ذات تأثير عميق على إدراكات واتجاهات أعضاء المنظمة وسلوكهم الوظيفي والوظيفي والإداري (خالد الوزان، 2006، ص11)

ويرى الكبيسي (1998) أن المناخ التنظيمي هو محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة، كما يعيها أفرادها ويفسرونها، ويحللونها عبر عملياتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم، ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة. (الكبيسي، 1998، ص57)

كما يعرفه محمود العميان (2008) بأنه البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي، لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة، والقيم، العادات والأعراف، والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية، وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية، والاقتصادية داخل المنظمة. (محمود سليمان العميان، 2008، ص305)

من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكننا تعريف المناخ التنظيمي على انه مجموعة الخصائص المختلفة التي تميز بيئة العمل، والتي تؤثر في السلوك التنظيمي بحيث يسود التعاون والمساواة ويزيد في درجة رضاهم وكذا شعورهم بالولاء تجاه المنظمة. لذا فإن المناخ التنظيمي من أهم المحددات أو العوامل التي تعمل على تكوين وبناء الولاء التنظيمي لدى الموظفين.

. بناء الثقة التنظيمية :

إن الثقة تعني توافق توقعات الأفراد وانسجام سلوكهم بما يحقق لهم المصالح المشتركة والثقة التنظيمية وهي توقع الفرد أو المجموعة بتحقيق الوعود المكتوبة أو الشفوية التي تصدر عن الآخرين، وقد ساهم

اعتماد المنظمات على العنصر البشري في تحقيق كفاءة وفعالية في التنظيم من خلال تقديم الخدمات المتميزة، وهذا ما يرفع درجة الثقة بين العاملين والتنظيم كما إن الثقة التنظيمية لها أهمية في تماسك الجماعة وفي تنمية الولاء للمنظمة العتيبي، (2008، ص72)

كما أن المنظمات المعاصرة تحمل مسؤولية توفير البيئة الآمنة المستمرة لموظفيها، وهذا بتنفيذ سياسات إدارية واضحة تحقق العدل، وتحرص على التعامل بمصداقية، وعلى زيادة فرص المشاركة والابتعاد عن الأسلوب المتسلط في الإدارة، وكذا التمسك بأخلاقيات العمل وتوفير الدعم هذا كله يعمل على زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين (زيد عبوي، 2006، ص214) من حديث عن الثقة التنظيمية أرى أنها عاملا مهما وفعال في تعزيز الولاء التنظيمي، حيث أن كلما للمنظمة. زادت الثقة بالموظفين زاد ولائهم وحبهم

6 . التطبيع التنظيمي:

إن التطبيع التنظيمي يتمثل في مجموعة العمليات التي يكتسب فيها الفرد القيم والاتجاهات، وكذا أنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها، كما أن لتطبيع التنظيمي دورا مهم في تحقيق كفاءة المنظمات وفعاليتها ، وإن سرعة التطبيع تؤثر في تحديد إنتاج الفرد وإخلاصه وولائه، تمسكه بالمنظمة. (زيد عبوي، 2006، ص215)

ويذكر الهذلول (2002) بأن التطبيع التنظيمي هو عملية تمكن الفرد من تعلم الأنظمة، والقيم عند دخوله المنظمة واتصاله بالجماعة سواء كان لديه تصورات عن العمل في المنظمة أو لا. (الهذلول، 2002، ص31)

إنّ التطبيع التنظيمي يكون من خلال إكساب الفرد كل القيم والسلوكيات التي من خلالها يحقق أهداف المنظمة، كما انه يحقق بعد من أبعاد الولاء التنظيمي المتمثل في بذل الجهد من أجل إنجاح المنظمة.

وعموماً يمكن القول انه عندما يكون الموظف على دراية بكل قيم وأهداف المنظمة، طبعاً سوف يكون لديه تطبيع تنظيمي، وهذا ما يحقق لنا ولاء الموظفين.

### 7 . وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:

يعد وضوح الهدف من الأمور التي العاملين أكثر قدرة على تحقيقها، ويتمثل هذا من خلال تحديد الأدوار، بحيث يعرف كل فرد دوره ومكانته في العمل حتى تسيير العجلة بنظام وسلاسة، وانسجام، ويقبل الصراع داخل المؤسسة وبالتالي ينمو الولاء لدى الفرد نحو مؤسسته (غانم، 2005، ص45)

كما يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين، وهذا ما وضحه موسى اللوزي (2003) بأنه كلما كانت عملية الأهداف واضحة ومحددة، كلما كانت عملية إدراك الأفراد للولاء التنظيمي والمنظمة اكبر ، ويتطابق هذا مع الكفاءة الإدارية فكما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة، كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص للتنظيم. (موسى اللوزي ، مرجع سابق، ص192)

يصعب يتضح لنا انه من الضروري أن تكون لكل منظمة أهداف واضحة، وأدوار محددة لكي لا . على موظفيها انجاز المهام المكلفين بها، وهذا ما يساعد على تنمية الولاء للموظفين عند تحديد أدوارهم في الهيكل التنظيمي.

### 8 - مشاركة العاملين في التنظيم :

إن المشاركة تكون من خلال إتاحة الفرصة للعاملين للمساهمة بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية، وهذا من شأنه أن يقوي الروابط وقد عرف عسكر، العريان (1982) المشاركة على أنها اندماج الفرد عقليا وعاطفيا في عمل الجماعة، بعد أن تتيح له الجماعة. التي هو عضو

فيها. الفرصة للمساهمة في الأهداف والمشاركة في المسؤوليات (عسكر ، العريان، 1982، ص52)

أما موسى اللوزي(2003) يرى أن المشاركة تقوم على ثلاثة أسس أو محاور تتمثل في: أنها تتطوي على المشاركة العقلية والفكرية القائمة على استخدام الأسس العلمية لجعل عملية المشاركة ناجحة وفعالة.

- أنها تعمل على زيادة حافزية الأفراد وتدفعهم للعمل، وإطلاق طاقاتهم الإبداعية الرامية إلى تحقيق الأهداف.

- أنها تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل، وتقبل المسؤولية.

ومن هذه الدراسة لقد توضح لنا إن المشاركة في التنظيم، تعمل على زيادة الولاء التنظيمي وتؤدي كذلك إلى تقبل الأفراد لروح المشاركة برغبة عالية. (موسى) اللوزي، 1999م، ص130)

يمكننا القول أن مشاركة العمال في اتخاذ القرار، أو في إعطائهم الحرية في إبداء رأيهم، قد تمنحهم تشجيع اكبر وثقة عالية في المنظمة ومن هذا يزيد ولائهم للمنظمة.

#### 7 . آثار الولاء التنظيمي :

يجب أن يدرك المهتم بالولاء التنظيمي أن له آثار ايجابية وسلبية، وان الشعور بالولاء التنظيمي قد يؤدي إلى عدد من النتائج الايجابية، بالنسبة للمنظمة كإنخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والانتظام في العمل، وبذل المزيد من الجهد والأداء وهذا ما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية، وكذا تحقيق النمو والازدهار للمنظمة. خطاب، 1988، ص34)

كما يمكن تحديد الآثار الايجابية أكثر في النقاط التالية :

- أنه ينعكس على حياة الفرد الخاصة، خارج نطاق العمل حيث يتميز الفرد ذو الانتماء المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة خارج أوقات العمل، إضافة إلى ارتفاع قوة علاقته العائلية.

المنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء المرتفع تصبح حلم جميع الأفراد الذين سيحاولون الإنضمام لها. (العتيبي، السواط، 1997، ص21)

- يسهل على المنظمة اختيار موظفين جدد ذوي مهارات عالية.

وأورد بعض الباحثين انه هناك آثار سلبية للولاء التنظيمي ومنها :

- استثمار الفرد كل طاقته في العمل، وعدم ترك أي وقت للنشاطات خارج مجال العمل وهذا بدوره يؤدي إلى أن يعيش الفرد في عزلة عن الآخرين، إضافة إلى ذلك فان العمل وهمومه تسيطر على تفكيره حتى خارج العمل، وبالتالي يصبح دائم التفكير في العمل. (سلمان احمد عيسى، 1997، ص82)

رغم تباين آثار الولاء التنظيمي بين الايجابية والسلبية، إلا انه يبقى له يغلب الجانب الايجابي كونه الجانب الملموس في معظم الدراسات.

### خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل لقد تبين لنا أن موضوع الولاء التنظيمي، من بين المواضيع المهمة والمعقدة وفي نفس الوقت لها أهمية كبيرة في عالم الإدارة، وفي مجال السلوك التنظيمي ومن هذا حاولنا تعريف الولاء التنظيمي، والوصول إلى مدي أهميته والخصائص التي تترتب عليه، ثم التطرق إلى أهم الأبعاد، وبعدها تناولنا النظريات المفسرة للولاء التنظيمي، وفي الأخير أشرنا إلى أهم محددات وآثار الولاء التنظيمي، وكذا كيفية قياسه.

## سلوك المواطنة التنظيمية

تمهيد

- 1 - مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
- 2 - أهمية سلوك المواطنة التنظيمية
- 3 - خصائص سلوك المواطنة التنظيمية
- 4 - أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
- 5 - محددات سلوك المواطنة التنظيمية
- 6 - معيقات سلوك المواطنة التنظيمية
- 7 - آثار المواطنة التنظيمية.

خلاصة

## تمهيد:

خلال العقد الماضي زاد الاهتمام بمفهوم المواطنة التنظيمية، باعتباره سلوك غير محدود ولا يرتبط رسمياً بنظم الحوافز، أو تقييم الأداء بالمنظمات، كما هو سلوك هام لكل المنظمات، كونه يعكس مستويات متقدمة من احتراف الموظفين والاستغرافية والنضج المهني والأخلاقي لقيادات التنظيم والعاملين فيه، لذلك ركز الأخصائيون وكذا الباحثون في السلوك التنظيمي و علم النفس العمل والتنظيم على سلوك المواطنة التنظيمية.

### 1 - مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية :

لقد وردت العديد من التعاريف حول مفهوم المواطنة التنظيمية، وهذا لتعدد آرائهم ونذكر منها :  
لغة: تجدر بنا الإشارة بداية إلى أن مصطلح المواطنة مشتق من الوطن، والوطن هو المنزل الذي تقيم فيه، وهو موطن الإنسان ومحلّه (ابن منظور، 1999م، ص13)  
كما تعد ببساطة شديدة هي : الدور الايجابي للفرد بصفته مواطناً، وأكد الفيلسوف روسو ذلك معلناً أن مصطلح المواطنة يعتمد على دعامتين أساسيتين: المشاركة الايجابية من جانب الفرد في عملية الحكم، والمساواة الكاملة بين أبناء المجتمع الواحد كلهم. (إسماعيل عبد الكافي، 2005، ص437)

اصطلاحاً: وهو مجموعة من السلوكيات الايجابية التطوعية، التي يؤديها الفرد عن رغبة واختيار، وبما هو ابعد من سلوكيات الدور الرسمي، ولا تدخل ضمن النظام الرسمي للمكافآت، كما لا توجد عقوبات تترتب على هذه السلوكيات، وتعتبر بالغة الأهمية للأداء الوظيفي الفاعل. (سليمان) جلال، 2001، ص195) كما وردت تعاريف لتحديد مفهوم المواطنة التنظيمية ومن بينها :

يعرفها ماك اليستر بأنه "السلوك غير المكلف والذي يحتوي على مجموعة من الأفعال والتصرفات يصدرها الفرد، وبالتالي لا يمكن اعتبارها ضمنياً ، أو علنياً نتاج الأوامر المباشرة لرئيس العمل أو محاولة لتنفيذ المتطلبات الرسمية للوظيفة) راتب السعود ، سوزان سلطان، 2008، ص36)

كما عرفها أوجان "Organ" (1997) على أنها " ذلك الجهد الذي يقوم به العاملون، أو سلوكياتهم الإبتكارية التعاونية (Organ،1988،p46) أما الباحث "شريتجي" فيرى أن المواطنة التنظيمية هي "عمل أو نشاط اجتماعي يمارسه الموظف من تلقاء نفسه، ورغبة منه، ولا ينبغي منه أي مردود مادي، يعبر التزام ليس بالوظيفي وإنما أدبي يقوم على اعتبارات أخلاقية، أو اجتماعية أو إنسانية أو دينية". (شريتجي،2006، ص2)

وكذلك يعرفها "السحيمات" بأنها " ترتبط بأنماط سلوك الدور الإضافي فهو سلوك يتخطى المتطلبات القانونية الرسمية، ويكون موجها نحو الفرد والجماعة والمنظمة، بشكل يعزز من فاعلية الأداء وتحقيق تميز يفوق نجاح الجهات الرسمية وتميزها السحيمات، (2007، ص65) في حين "العامري" يرى أن القاسم المشترك بين هذه التعاريف، هي أنها تتمثل في "التصرفات الايجابية الزائدة عما هو موصوف رسميا في المنظمة، ويمتاز هذا السلوك بالطبيعة الاختيارية وهو ذو أهمية كبيرة لفاعلية ونجاح المنظمة واستمرار أدائها العامري ، (1423، ص20) من خلال عرضنا للتعاريف السابق يتضح لنا أن مفهوم المواطنة التنظيمية واسع ودقيق، كما نجد أن جل الباحثين أقرروا على أنه سلوك اختياري، يشير إلى مسؤولية الفرد ومدى مساهمته في تطوير المؤسسة، كما انه بدون مقابل أو مكافأة.

## 2 - أهمية سلوك المواطنة التنظيمية :

إن لسلوك المواطنة التنظيمية أهمية كبيرة في نجاح ورقي المنظم ، كما قد حضي هذا الموضوع اهتمام واسع، وتتلخص هذه الأهمية في ما يلي :

لقد أشار الرقاد أبودية إلى أن أهمية المواطنة التنظيمية في النقاط التالية:

تنظم العلاقات التبادلية بين الأفراد وتحافظ على وحدة المنظمة وتماسكها.

- تساهم في تطوير وتحسين الأداء، وتعزيز كفاءة المؤسسة وكذا تحقيق النجاح والتميز.

- تساعد على الخروج من الدور الروتيني مما يحفز على الإبداع والانتماء وحب العمل.  
(الرقاد أبودية، 2012، ص739)

كما قام (Neemeyer 1997) بإبراز أهمية المواطنة التنظيمية في الأداء الكلي للمنظمة. من خلال النقاط التالية :

يعد سلوك المواطنة التنظيمية الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة، تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة.

- يحقق سلوك المواطنة التنظيمية أهداف المنظمة، وهذا بالقيام بالأدوار الإضافية، عند ندرة الموارد في المنظمة.

- يحسن سلوك المواطنة التنظيمية من قدرة زملاء العمل، والمديرين على الأداء ووظائفهم بشكل أفضل، من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال والجدولة وحل المشكلات.

(أحمد الكردي، 2011، ص48)

يمكننا أن نستخلص من النقاط السابقة أن هناك فعلا أهمية للمواطنة التنظيمية داخل كل منظمة، كونها تعمل على تعزيز الدافع للإنجاز، وتحسين الأداء والشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة.

### 3 . خصائص سلوك المواطنة التنظيمية :

تتنوع خصائص المواطنة التنظيمية بين التطوعية وعدم الارتباط بنظام المكافآت الرسمية وكذا المساهمة التنظيمية، كما يمكن أن يتميز بالخصائص التالية:

يعد سلوك المواطنة التنظيمية سلوك غير ملزم للفرد من الناحية الفنية والتنظيمية.

- لا ينتظر الفرد مكافأة تنظيمية مقابل الأدوار الإضافية التي يقوم بها.

- تحرص المنظمات على تشجيع العاملين في الانخراط في السلوك برغم كونه سلوك تطوعي.  
زايد محمد، 2000، ص576)

كما يؤكد بعض الباحثين خصائص لسلوك المواطنة التنظيمية بإضافته الخصائص التالية :

- أنها مجموعة أفعال وليس فعلا واحدا، وتختلف هذه الأفعال من منظمة لأخرى وفقا لطبيعته ولشكل اللوائح والثقافات المحددة.

- تعد سلوك فردي نابع من المبادرة الذاتية ويخضع للإدارة التطوعية الحرة للفرد.

- لا يجلب هذا السلوك أي فائدة أو مصلحة مباشرة رسمية للفرد على المدى القصير ولكن يتوقع الفرد أن تؤخذ هذه السلوكيات في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية أو تميزية.

- يساهم هذا السلوك في زيادة فعالية المنظمة والارتقاء بالأداء الوظيفي كما انه يساهم في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة. (معراج) ومريم، 2009، ص134)

إن موضوع المواطنة التنظيمية كما ذكرنا له خصائص كثيرة ومنها نستخلص أنه سلوك مرتبط بالأدوار الرسمية، ويقع في حدود الواجبات والأعباء الرسمية، كما هو مرتبط بالأدوار الإضافية كذلك، أي يتعدى حدود الواجبات والأعباء الوظيفية الأساسية.

#### 4 - أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية :

لقد قسم علماء السلوك التنظيمي المواطنة التنظيمية إلى خمسة أبعاد أساسية، كما تعد دراسة "باتمان وأورجان" من أول الدراسات العلمية لسلوك المواطنة التنظيمية، ومن خلالها يتم قياسه بمقياس، تمثل في ثلاثين بنداً، يصف كل سلوكيات المواطنة القائم بها، وعلى هذا أطلق عليها سلوك المواطنة التنظيمية. وبعد ذلك قام بعض الباحثين بإختزالها إلى ستة وعشرين بند تحت بعدين وهما الإيثار، وبعد الطاعة. ومن تم اقترح أورجان ثلاث أبعاد وهي الكرم والروح الرياضية، والسلوك الحضاري. (محمد الزهراني، 1428، ص26)

وعلى الرغم من أن هذه الأبعاد تعرضت إلى عدت تغيرات، إلا أننا نجد أن معظم الدراسات تركز على الأبعاد التالية :

1 . الإيثار **Altruism** : وهو عبارة عن سلوك اختياري يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه في الوظيفة سواء في حل مشكلات العمل، وكذا مساعدة العاملين الجدد في التعرف على أساليب وطرق انجازهم لعملهم، مع . مساعدة الزملاء (Clapham&Virlee،2003،p3-5)

وعرف "Koopman" (2003) الإيثار على انه يعكس صورة دعم الآخرين ومساعدتهم، وحل مشكلات العمل التنظيمي، ويشمل ذلك مساعدة الزملاء والرؤساء والمستفيدين من خدمات المنظمة". (محمد الطبولي، 2015، ص72)

ويرى "رياض أبا زيد" أن الإيثار هو ذلك السلوك التلقائي الموجه نحو أعضاء المنظمة الرؤساء والزملاء في المهام المتعلقة في العمل، وكيفية انجازه أو المساعدة ومد يد العون في المشكلات الشخصية لهم بالإضافة إلى مساعدة الزبائن وعلماء المنظمة رياض أبازيد، 2010، ص502)

2 - الكياسة **Courtesy** : وهي تعني أن يتمتع الفرد بالكرم والمجاملة ، كما تعني كذلك تمكين النفس أو الفرد من استنباط ما هو أنفع محمد الزهراني، 1428، ص28) هناك من يطلق عليها " اسم اللياقة أو اللطف، وهي تعكس مدى محاولة الشخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين، وتجنب إثارة المشاكل معهم". (خيرة، 2007، ص45)

وعرفها "رياض أبا زيد على أنها "السلوك الذي يساهم بشكل كبير في تقديم الاقتراحات، وتمير المعلومات وتسهيل إجراءات وعمل المنظمة، كما يتضمن مساعدة العاملين وتعاونهم بصورة رسمية أو غير رسمية". (رياض أبا زيد، 2010، ص502)

3 . الضمير الحي **Conscientiousness**: يشير إلى سلوك الفرد غير المباشر نحو المنظمة، كما أن هناك من يطلق عليه اسم الطاعة العامة أو التفاني. (رياض أبا زيد، نفس المرجع السابق، ص503) ويرى "Koopman" (2003) بأن الضمير الحي هو ذلك السلوك التطوعي الذي يتجاوز الحد الأدنى، لمتطلبات العمل في أداء الدور، وخدمة الصالح العام حتى لو كان ذلك على حساب المصلحة الشخصية". (محمد الطبولي، 2015، ص72)

وهناك من يرى أنه هو "إخلاص الفرد لمثاليات يضعها كمييار لسلوكياته، من خلال الإلتزام بأوقات الدوام وزيادة مستويات الأداء عن المستوى المعروف، أو المتوقع وكذا الانصياع

التلقائي إلى كل سياسات وأنظمة، وتعليمات وقواعد العمل في المنظمة. حمزة معمرى (2014، ص47)

4 . الروح الرياضية **Sportmanship**: يعد هذا السلوك سلوكا اختياريا ، يعكس مدى استعداد الفرد للعمل في ظروف عمل غير مناسبة دون شكوى. (أحمد الكردي، 2011، ص49) وعرفها "Al & Padaskoff" على أنها هي " رغبة العامل في التسامح، وقدرته على تحمل المشكلات وتحمل المهام الصعبة، واستعداده لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية دون شكوى أو تذمر". (سند القحطاني، 1434، ص45)

ويمكن حصر سلوكيات الروح الرياضية في أنها "تجنب استهلاك زمن طويل في الشكوى من مشكلات تافهة، وتجنب تكبير المشاكل أكبر من حجمها الطبيعي، أو على أخطاء الآخرين وإظهار الاحترام

والمجاملة للزملاء، حتى في أوقات التوتر الشخصي أو المهني ، مع تقبل النقد بصدق رحب والتسامح عن الإساءة الشخصية (محمد الزهراني، 1428، ص29)

5 . السلوك الحضاري **Civic Virtue** : يشير هذا البعد إلى مدى مسؤولية الموظفين كأعضاء المنظمة، وإظهار جزء بسيط من الاهتمام والانتماء للمنظمة، وعليه لقد أطلق الباحثون عدة سميات على هذا البعد، منها : مشاركة المنظمة، حماية المنظمة الإخلاص للمنظمة، وكذا تأييد للمنظمة. (محمد الزهراني، مرجع سابق، ص30)

كما يرى البعض أن السلوك الحضاري هو سلوك اختياري كذلك ، كما يطلق عليه فضيلة المواطنة وهي المشاركة البناءة و المشاركة في إدارة المؤسسة ، وكذا الاهتمام بمصلحتها ومصيرها مع إظهار سلوك الانتماء لها، وهذا من خلال تحسين صورتها وسمعتها وكذا المحافظة على ممتلكاتها والدفاع عنها". راتب السعود، سوزان سلطان، 2008، ص36)

في حين صنفها فيرلي وكلافام Clapham & Virille الأبعاد الخمسة الى بعدين ومها :

1 . سلوك المواطنة التنظيمية: الموجه نحو الأفراد ويشمل هذا السلوك كلا من الإيثار واللياقة واللف.

2 - سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المؤسسة : ويشمل هذا السلوك على كل من وعي الضمير والروح الرياضية، وكذا السلوك الحضاري. (سند القحطاني، 1434، ص45) وقد أشار العامري (2003) إلى أن كلا الاتجاهين السابقين الذكر متكاملين، لان حتى الاتجاه الثاني يضم هذه الأبعاد الخمسة ضمن هذين البعدين، وان هذه الأبعاد الخمسة تمثل الأساس الذي يقوم عليه مفهوم المواطنة التنظيمية (العامري، 2003، ص54) عموما إن هذه الأبعاد تعد من أهم العناصر ، التي من خلالها يتم بناء مقياس المواطنة التنظيمية، وهذا رغم اختلاف الباحثين في تقسيمها، إلا أنها تبقى تتضمن كل سلوكيات المواطنة التنظيمية.

#### 5 - محددات سلوك المواطنة التنظيمية:

انطلاقا من دراستنا لأهم أبعاد المواطنة التنظيمية يمكننا تحديد أهم المحددات أو الأسباب التي تقف خلف ظهور واختفاء سلوك المواطنة التنظيمية، حيث نجد أن هناك العديد من الدراسات التي أوضحت هذه المحددات و نذكر منها مايلي:

1 - الرضا الوظيفي : لقد تعددت تعاريف الرضا الوظيفي بين الباحثين وهذا لاختلاف اهتماماتهم، وكذا مجالات البحث التي تتعلق به، حيث عرف هير زبرج (Herzberg 1959) الرضا الوظيفي على انه "مجموعة المشاعر الحسنة التي تتولد لدى الفرد تجاه المتغيرات المادية والمعنوية المرتبطة بالعمل مثل: الانجاز والتقدير، أما عدم الرضا فيتمثل في مشاعر الفرد تجاه بيئة العمل مثل : أنظمة الإدارة والعلاقة بين الرؤساء والزملاء، وطرق العمل وغيرها من الأوامر. (محمد الزهراني، 1428، ص33)

أو أما "Wallace 1991 & Silagyi" يعتبران الرضا الوظيفي بأنه هو تطابق بين ما يسعى الفرد إلى تحقيقه من حاجات في وظيفته ودرجة إشباع تلك الحاجات، فهو إذن رد فعل تقومي يقيس مدى حب كراهية الفرد لوظيفته". محمد الزهراني، نفس المرجع السابق، ص33) وكذلك عرفه "Locke" على انه "حالة عاطفية انفعالية ايجابية أو سارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العملية وينتج الرضا الوظيفي عن إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل تلك الأشياء التي يعتبرها هامة". (حريم، 2010، ص48)

ومن التعاريف السابقة الذكر يمكن تفسير العلاقة بين الرضا الوظيفي والمواطنة التنظيمية إلى الموظف الراضي عن عمله، من خلال حصوله على حاجاته سواءً كان ماديا أو معنويا، سوف يتصدر منه سلوكيات عديدة تجاه منظمته، ومن بينها سلوك المواطنة التنظيمية. وهذا ما وضحه الخييلي (2003) في دراسته أنه لا يوجد فرق بين ما إذا كان سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى الرضا الوظيفي أو العكس، لأن معظم الدراسات تبين أن الرضا الوظيفي هو الذي يتنبأ لنا بوجود سلوك المواطنة التنظيمية (محمد الزهراني، 1428، ص34) من خلال عرضنا لتعريف الرضا الوظيفي وتوضيح بعض الدراسات، نجد أن الرضا الوظيفي عاملا مهما في خلق سلوك المواطنة التنظيمية.

2 . **العدالة التنظيمية** : تتمثل العدالة التنظيمية في الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، وهي مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المؤسسة. (مزوار منوية، 2013، ص85)

كما تعد العدالة التنظيمية تساوي المستحقين في حقوقهم ، وان ينال كل فرد ثمرة عمله ويتحمل نتائج ... (محمد) الزهراني، 1428، ص37) خطئه".

وترى الباحثة أميرة حواس (2003) أن العدالة التنظيمية تعكس "مدى شعور العاملين بالمعاملة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية أميرة (حواس، 2003، ص17)

في حين أوضح العامري (2003) أن العدالة التنظيمية تعني التوزيع العادل للمهام ومدى شعور الفرد، بان ما يحصل عليه مساوي لما يبذله من جهد مقارنة مع زملائه، وكذا مستوى العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين خلال عملية تقويم الأداء. (محمد الزهراني، 1428، ص38) ومن هذه التوضيحات لمفهوم العدالة التنظيمية بينت الدراسات مدى ارتباط العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية، حيث أن العدالة التنظيمية تؤثر تأثير ايجابيا في سلوك المواطنة التنظيمية، فشعور الموظفين بالعدالة سوف يؤدي إلى شعورهم بالمسؤولية ومنه التحلي بسلوك المواطنة التنظيمية. (خليفة، 1997، ص18)

يمكن القول أن للعدالة التنظيمية فعلا دورا فعال في كل منظمة، بحيث من خلالها تستطيع كل منظمة تحقيق أهدافها، وترسيخ روح التعاون بين موظفيها، وبهذا تكون قد عززت سلوك المواطنة التنظيمية.

3 - القيادة الإدارية : تعد القيادة الإدارية عملية توجيه لأنشطة جماعة ما بغرض انجاز أهداف المنظمة، كما أنها استخدام للقوة والنفوذ للتأثير في سلوك الآخرين والأفراد حتى يقومون بتحقيق أداء متميز وهناك خمسة مصادر للقوة يمارسها القائد على مرؤوسيه وهي: قوة الحافز، قوة الجزاء أو العقاب، قوة القانون، القوة أو النفوذ المعتمد على الخبرة، القوة المستمدة من الشخصية الخرشوم وآخرون، 1992، ص32) كما تمثل القيادة محورا مهما في العملية الإدارية وتعتمد عليها المنظمات في تحقيق النجاح، وفي إطار العملية الإدارية يشير (Montana 1993) إلى أنها عملية إحياء أو تأثير في الآخرين

لجعلهم يعملون بالتزام عالٍ ومثابرة في انجاز وتأدية المهام المطلوبة منهم ، والقيادة تهتم بكيفية بناء الالتزام وتحفيز الآخرين لدفعهم لاستخدام مهاراتهم في تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف".

(Montana & Charnov،1993،p216)

في حين يرى العنزري (2008) أن القيادة الإدارية هي التي تحمل مسؤولية تهيئة بيئة عمل مناسبة ونظم عادلة ومحفزة للموظفين كما تقع على عاتقها، فسلوك الموظفين في المنظمة وممارسة التنظيم كعملية إدارية يتأثران إلى حد كبير بممارسات الإدارة فينبغي عليها ان توازن

بين العناصر المتداخلة والحاجات المتعارضة التي تشكل المنظمة ككل، ولتحقيق توافق بين حاجات الموظفين وبين متطلبات وأهداف المنظمة. (العنزي، 2008، ص19) وقد كشفت بعض الدراسات على أنه هناك علاقة قوية بين أسلوب القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية، وهذا راجع إلى كون القائد يعمل دائماً على تحفيز موظفيه للقيام بأكثر جهد، وكذا احترامهم وتقديرهم وهذا ما يولد سلوك المواطنة التنظيمية (العامري، 2003، ص70) عموماً إن موضوع القيادة الإدارية موضوع واسع جداً، كما أنه موجه نحو الموظفين، حيث أن تقبلهم لسلوك القائد واعتزازهم به يرفع من مستوى رضاهم عن العمل، وبذلك تقبلهم لأهداف المنظمة والسعي إلى تحقيقها، ومن هذا نستنتج أن نمو سلوك المواطنة التنظيمية يتأثر بأسلوب الإشراف والقيادة.

#### 4- العمر ومدة الخدمة (السن والأقدمية) :

أ . العمر (السن): إن عمر الموظف له تأثير واضح على سلوك المواطنة، حيث نجد هناك كثير من الدراسات التي أوضحت أن الموظفين صغار السن يظهرون هذا النوع من السلوك لأسباب تختلف عن تلك التي تجعل الموظفين كبار السن يمارسون مثل هذه الأدوار التطوعية فـعمر الموظف هو الذي يحدد نظرتهم نحو العمل، حيث نجد أن كبار السن لهم حاجات أقل للانجاز وأكثر توجه للعلاقات الإنسانية مقارنة مع صغار السن محمد الزهراني، مرجع سابق، (ص41)

وكشفت العديد من الدراسات على ذلك منها دراسة (العامري 2003م)، ودراسة (الخييلي 2003) على أن الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية أقل من 20 سنة هم الأكثر التزاماً لسلوك المواطنة التنظيمية من الفئة العمرية بين 30 و 40 سنة، ولعل سبب هذا الاختلاف يعود إلى تفاوت الرؤية بين الشباب وكبار السن في ما يتعلق بالعمل (محمد الزهراني، 1428، ص41)

وعليه يمكن القول بأن السن يمكن أن يكون من بين العوامل أو المحددات التي قد تكون سبب في زيادة أو خفض مستوى المواطنة التنظيمية لدى الموظف.

ب . مدة الخدمة (الأقدمية): إن مدة الخدمة أو ما يعرف بالأقدمية في العمل لها دورا في صنع سلوك المواطنة التنظيمية أو العكس، حيث نجد أن هذا الأمر قد أثار انتباه العديد من

الباحثين لذا وجدت العديد من الدراسات التي ترى أن سلوك المواطنة التنظيمية، يختلف بين الموظفين الجدد والقدامى وقد يظهر أكثر عند الموظفين الجدد كونهم لا يعرفون حجم المسؤولية المطلوبة وبالتالي يسعون إلى تحقيق طموحاتهم التيس ترتبط بأهداف المنظمة. (سند القحطاني، مرجع سابق، ص48)

وعموماً قد تكون فعلاً الأقدمية أو ما يعرف بمدة الخدمة من بين المحددات المهمة لسلوك المواطنة التنظيمية، وهذا ما حاولت معظم الدراسات توضيحه في كل تطبيقاتها الميدانية بين الموظفين الجدد والقدامى.

5 . **الثقافة التنظيمية** : وردت العديد من التعاريف حول الثقافة التنظيمية، حيث عرفها جونز "Jones" على أنها "مجموعة من القيم والمعايير التي تضبط تفاعلات أعضاء المؤسسة مع بعضهم البعض، ومع الموردين والزبائن والأفراد الآخرين خارج المؤسسة. (شوقي جواد وآخرون، 2010، ص4)

ويعرفها "Wheelen" بأنها عبارة عن "مجموعة الاعتقادات والتوقعات والقيم التي تتشارك فيها أعضاء المؤسسة". (رفعت الفاغوري، 2005، ص151)

ومن هذا نجد أن جُلَّ التعاريف اتفقت على أن الثقافة التنظيمية تتمثل في مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم المشتركة بين أفراد المنظمة، حيث يتم الشعور بها والمشاركة في تعزيزه، كما أنها تؤثر في سلوك الأفراد الموجودين في المنظمة منذ فترة طويلة أو الجدد، وبالتالي فإن تأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تشجيعها.

عموماً أن من خلال معرفتنا بأهداف الثقافة التنظيمية وما ترمي إليه نجده يتطابق مع كل ما يطمح لم الموظف وهذا ما يكسبه سلوك المواطنة التنظيمية.

6 - **السياسة التنظيمية تعد السياسة التنظيمية**: من المفاهيم التي تتصف بالغموض، بحيث انه لا يوجد هناك اتفاق في تعريفها بين الباحثين فمنهم من عرفها على أنها السلوك المتعلق باستخدام القوة في العمل

والذي يكون خصوصا في مجال توزيع الموارد في المنظمة. (سند) القحطاني، مرجع سابق، ص50)

وكما يرى العامري (2003) بأن السياسة التنظيمية تتمثل في تلك النشاطات الرامية إلى تطوير المنظمة، وتحقيق الأهداف المنشود إليها، وقد وضح أن السياسة التنظيمية مرتبطة بسلوك المواطنة التنظيمية، وهذا من خلال تأثيرها على النواحي المختلفة لحياة الموظف في المنظمة، حيث كلما زادت الممارسات السلوكية غير الرسمية، قلت الممارسات التطوعية التي يبديها الموظفين، وهذا يؤدي كذلك إلى ضعف رضا الموظفين، وكل هذا يرتبط بسلوك المواطنة التنظيمية (العامري ، 2003، ص79) ومن هذا يمكننا القول أن السياسة التنظيمية هي كل قوانين المنظمة التي يجب على الموظف إتباعها والتقيدها بها ، كما نجد أن لسياسة التنظيمية دورا في ضبط سلوك الموظف، وكذا تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، وهذا إذا كانت السياسة التنظيمية تخدم أهداف الموظف والمنظمة معاً.

7 . **الدوافع الذاتية** : يقصد بالدوافع الذاتية تلك الحاجات الداخلية للفرد، مثل الحاجة للإنجاز أو تحقيق الذات، كما تعد هي القوى الداخلية الكامنة التي تحرك الفرد للقيام بعمل ما . حيث تعمل هذه الدوافع على تحريك كل ما هو داخلي من سلوك أو عمليات نفسية لإشباع رغبة ما، وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية، من خلال قيام الموظف بأعمال تطوعية سواء في مكان عمله أو خارج منظمة، وبالتالي يمكن أن نقول أن الموظف الذي لديه دوافع ذاتية، يكون لديه ميلا إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، كونه يساهم في إشباع حاجاته. (العامري، نفس المرجع السابق، ص24)

وعموما إن الدوافع الذاتية تختلف من فرد إلى آخر وهذا حسب طموح كل فرد إلا أنها تبقى واحدة في التنظيم، حيث يسعى كل الموظفين إلى تحقيق ذاتهم، وإنجاز أكبر وإعطاء كل ما لديهم، وهذا هو ما يبرز لنا سلوك المواطنة التنظيمية الذي يصدر عن الموظف، من أجل تحقيق رغباته وكذا أهداف المنظمة.

## 6 - معوقات سلوك المواطنة التنظيمية :

يعد سلوك المواطنة التنظيمية سلوكا تحفيزيا داخل كل منظمة ، وان عدم تحلي الموظفين في المنظمات الإدارية بهذا السلوك، الذي يتمثل في سلوك الدور الإضافي، ومن المعوقات على هذا السلوك نجد منها :

عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة، فضلا عن عدم تقوية توجيهاتهم الإيجابية نحو المنظمة.

- عجز ثقافة المنظمة وقيم المنظمة عن التخفيف من الضغوط المهنية، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين، وعلى سلوكياتهم الإيجابية مما ينعكس سلبا على تميز أدائهم.  
- عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم تجاه وظائفهم، مما يقف عائقا أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوسة.

- افتقار معظم المنظمات إلى تحقيق العدالة التنظيمية، التي إن وجدت ستشكل حافزا قويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية (علياء نوح، 2013، ص31)

إنَّ من خلال قرأتنا لهذه المعوقات، نجد أنَّها فعلا لها تأثير على سلوك المواطنة التنظيمية، كما يمكن إن تحده إلا أننا قد نجد بعض الآثار لسلوك المواطنة التنظيمية في بعض المنظمات وهذا ما سنتناوله في العنصر الموالي.

## 7 . آثار المواطنة التنظيمية :

إن المواطنة التنظيمية من بين القضايا أو المواضيع التي لاقى اهتمام الباحثين، وهذا لي لمسه هذا الجانب في بعض المنظمات الحديثة، التي عملت على تنميتها وتعزيزها ومن بين الآثار التي نلمسها في هذا السلوك نجد :

- تساهم المواطنة التنظيمية في التحفيز للجوانب الاجتماعية في منظمة، كما توفر المرونة في العمل، وتحافظ على التوازن الداخلي للتنظيم.

- تؤدي إلى تعزيز قدرة المنظمة على الجذب والاحتفاظ بأفضل الكوادر البشرية.

- تساعد على تحسين الإنتاجية بين الزملاء في العمل وإنتاجية الإدارة.
- تساعد على خفض التكاليف والخدمات والمصروفات التشغيلية.
- يسهم سلوك المواطنة للمرؤوسين في تكوين صورة ايجابية لدى المديرين نحوهم ونحو التزامهم بتحقيق أهداف المنظمة.
- يؤدي إلى تنسيق مجموعات العمل، ورفع الروح المعنوية للموظفين، وتحسين رضا العملاء ، والمستفيدين من الخدمة المنظمة.
- تؤدي كذلك إلى تحسين سبل الاتصال والتنسيق بين الأفراد والوحدات الإدارية.
- تساعد كذلك على زيادة الجودة وكمية العمل المنجز، وكلما كان سلوك المواطنة التنظيمية أكثر كلما أدى ذلك إلى زيادة العمل وإتقانه (محمد) الزهراني، 1428، ص32)
- كما قد أشار الرقاد وآخرون إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية من احد القضايا التي يجب أن تحتل مكانة في سلوك الموظفين الإداريين وهذا لما لها من آثار تنظيمية ايجابية ومن بينها :
  - تؤدي إلى تخفيف العبء المادي عن المؤسسات من خلال توظيف موظفين ذات كفاءة. - يمتاز بخلق الحماس في الأداء وهذا ما يفتقده العمل الروتيني.
  - يخلق الإحساس بالانتماء للموظفين تجاه مؤسساتهم.
  - يتيح الفرصة لممارسة الديمقراطية من حيث اختيار نوع الأداء والوقت الذي يرغب المشاركة فيه.
- يزيد من فاعلية وكفاءة الموظف وكذا مستوى الرضا في العمل الرقاد) وآخرون، 2012، ص742) من خلال عرضنا لآثار المواطنة التنظيمية نستنتج أن لها فعلا دورا مهم في المنظمة، كونها سلوك ايجابي يحفز الفرد على البقاء في المنظمة ودعمها وتحقيق أهدافها، كما أن هذه الآثار تعود عليه وعلى المنظمة بالنفع كونه فرد منها.

### خلاصة الفصل:

يتضح مما سبق أن المواطنة التنظيمية ما هي إلا سلوك تنظيمي و وظيفي اختياري، يكون تابع من ذات الفرد وعلى قناعة به، حيث من خلال هذا السلوك يتحقق النجاح للمنظمة لأنه من أهم السلوكيات الواجب توفرها في المنظمات المعاصرة. وهذا ما سيتم الكشف عنه خلال هذه الدراسة، وعليه سوف ننتقل إلى أهم جانب في هذه الدراسة وهو الجانب التطبيقي، والذي يتضمن ثلاث فصول وأولها يشمل أهم الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة.

أفضل قيمة

## الإجراءات المنهجية للدراسة

### تمهيد

- 1- منهج الدراسة
  - 2- حدود الدراسة
  - 3- مجتمع وعينة الدراسة
  - 4- اداة الدراسة
  - 5- الخصائص السيكومترية
  - 6- الاساليب الاحصائية المعتمدة في الدراسة
- خلاصة

تمهيد :

بعد أن تعرفنا على الجانب النظري في الفصول السابقة، يمكننا التطرق إلى الجانب التطبيقي (الميداني)، والذي يعد أهم خطوة في البحث العلمي كونه يمكن الباحث من إثبات ما جاء به في الجانب النظري للدراسة، وعليه سوف نسلط الضوء في هذا الفصل على أهم الإجراءات المنهجية للدراسة والتي ستتضمن مايلي :

### 1 - منهج الدراسة :

إن أي دراسة من الدراسات العلمية لن تستطيع الوصول إلى هدفها بدقة وموضوعية دون الإعتماد على منهج، والذي يعني الطريقة أو الأسلوب، أو الإجراءات التي يتبعها الباحث في دراسة مشكلة، من أجل التوصل إلى الحقيقة.

في البحث إلى بلوغ مجموعة أهداف منها :

تحديد المشكلات الموجودة وتوضيحها.

. إجراء مقارنة لبعض الظواهر وتقييمها، وكذا إيجاد العلاقات بين تلك الظواهر .

(رحي عليان. عثمان غنيم، 2000، ص42)

وعلى ضوء ما سبق تم الإعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي في هذه الدراسة ، الذي يقوم بتحديد الوضع الحالي للظاهرة وإعطاء تقرير وصفي عنها. لذلك تندرج هذه الدراسة الحالية ضمن البحوث والدراسات الوصفية التي تهدف إلى الكشف عن العلاقة التي قد تكون بين هذه المكونات، لكونها من أكثر المناهج إستخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ولأنه يناسب ظاهرة موضوع الدراسة.

## 2 - مجتمع الدراسة :

يشمل مجتمع الدراسة على موظفي وموظفات بلدية سدرحال بمدينة سدرحال، والذي بلغ عددهم حوالي (200) موظف وموظفة، بحيث أختيار منهم عينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة والتي قدر حجمها بـ (100) موظف وموظفة، كما يوضحه الجدول الموالي :

### -جدول رقم(01) يوضح مجتمع وعينة الدراسة -

النسبة المئوية	التكرار	
100%	200	مجتمع الدراسة
50%	100	عينة الدراسة

يتضح من خلال الجدول(01) أن عدد الموظفين في مجتمع الدراسة شمل ( 200 ) موظف وموظفة أي بنسبة 100% . أما عينة الدراسة فقد شملت على (100) موظف وموظفة أي بنسبة 50%.

## 3 - عينة الدراسة :

يعد إختيار العينة من الأمور الضرورية في الدراسة، كونها تعتبر أساس البحث العلمي ومن دونها لا يستطيع الباحث أن ينطلق في بحثه العلمي أو دراسته الميدانية، كما نجد أنّ هناك طرق عدة قد تساعدنا في إختيار العينة المطلوبة في الدراسة، وعلية تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من الموظفين والموظفات في البلدية، حيث تم إختيار هذه العينة بطريقة عشوائية بسيطة، والتي عرفها "فؤاد السيد" على أنها تلك "الطريقة التي تعتمد على المساواة بين إحتتملات

الإختبار لكل فرد من الأفراد المجتمع الأصلي أي أنها تعتمد على الصدفة العشوائية فؤاد السيد،  
(1978،ص305)

كما عرفها "بشير الرشيدي" على أنها هي: العينة القائمة على الصدفة و تتبع خطوات معروفة  
بشير الرشيدي، (2001،ص153)

وهي أبسط أنواع العينات رغم أنها

1. 3. **حجم عينة الدراسة** : بلغ حجم عينة الدراسة (100) موظفا وموظفة، يعملون في البلدية.

2. 3 **طريقة اختيار عينة الدراسة** : تم اختيار عينة الدراسة ، بطريقة عشوائية بسيطة كما ذكرنا  
سابقا من مجتمع الدراسة، وقد بلغ حجم العينة ( 100) موظفا وموظفة ، أي بنسبة (50%)،  
من المجتمع الأصلي للدراسة المكون من (200)، موظفا وموظفة.

3 . 3. **خصائص العينة** : لقد تمثلت خصائص عينة الدراسة في مجموعة من موظفي البلدية،  
والتي

اختيارهم بمراعاة المتغيرات الوسطية التالية:

1. عامل الجنس : تحدد في الذكور والإناث.

. عامل الجنس: تحدد في الذكر كالإناث.

. عامل الأقدمية : تمثلت في سنوات الخدمة التي حددت ما بين أقل من 10 سنوات، وأكثر  
من 10 سنوات.

وقد توزعت عينة الدراسة، حسب عاملي الجنس والأقدمية، كما هي موضحة في الجدول رقم ( )  
(02)، ورقم (03)

-جدول رقم(02) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس-

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
37%	37	ذكور
63%	63	الإناث
100%	100	المجموع

يتضح من خلال الجدول ( 02) أن توزيع عينة الدراسة حسب الجنس، كان كالتالي: أن الإناث (63) فردا ، أي بنسبة 63 . وأن عدد الذكور ( 37) فردا ، أي بنسبة 37%. وكان المجموع الكلي 100 فرد.

-جدول رقم(03) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية-

النسبة المئوية%	التكرار	الأقدمية
60%	60	أقل من 10 سنوات
40%	40	أكثر من 10 سنوات
100%	100	المجموع

يتضح من خلال الجدول (03) أن توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية، توزعت كالتالي: أنّ عدد الأفراد الأقل من 10 سنوات في الأقدمية قدر بـ (60) فردا أي بنسبة 60%، أما الأفراد الأكثر من 10سنوات في الأقدمية قدر بـ (40) فردا أي بنسبة 40%. وكان المجموع الكلي 100 فردا.

بما أن موضوع بحثنا يتناول الولاء التنظيمي وعلاقته بالمواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية، بهدف معرفة مستوى الولاء التنظيمي وكذا مستوى المواطنة التنظيمية عند هذه الفئة من المجتمع، وكون هذه الظاهرة نفسية إجتماعية استوجب علينا الاتصال بأفراد عينة الدراسة، وهذا بالتقرب من مكان عملهم المتواجد في مدينة سدرحال ، ويتمثل مكان عملهم في البلدية.

### 5 - أدوات الدراسة :

يسعى كل باحث لجمع المعلومات والبيانات اللازمة والضرورية لدراسته، كما يعتمد كذلك كل بحث على أداة ما، وهذا من أجل التمكن من جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات والحقائق عن الظاهرة المراد دراستها. ومن هذا يعتبر الاستبيان من أهم وسائل جمع البيانات، كما يعد عبارة عن مجموعة من الأسئلة الموجهة إلى مجموعة من أفراد الدراسة، وهذا بغرض الحصول على معلومات عن الموضوع بطريقة سريعة.

### 1 . 5 . استبيان الولاء التنظيمي :

لقد تم تطوير أداة الدراسة بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة في الولاء التنظيمي، ومن بين هذه الدراسات نجد دراسة كلا من شريط محمد (2009)، وبدر الجريسي (2010)، ودراسة سعد الدوسري (2005) ، ومزوار منوبة (2013) وشفافية بن حفيظ ( 2013 ، وومن خلالها تم تصميم استبيان يتناسب مع موضوع الدراسة، وعرضه على محكمين، حيث تضمن ( 22 بند، منها بنود ايجابية ومنها

بنود سلبية كآتي :

البنود الإيجابية نجد البند:

( 1،2،3،4،5،10،11،12،15،16،17،18،19،20،22 ) ،

أما البنود السلبية (6،7،8،9،13،14،21). وموزعة على (03) ثلاثة أبعاد، موضحة كمايلي :

البعد الأول: الولاء العاطفي "الوجداني" ويتضمن (05) بنود.

البعد الثاني: الولاء المستمر "البقائي" ويتضمن (09) بنود.

البعد الثالث: الولاء الأخلاقي "المعياري" ويتضمن (08) بنود.

5 . 1.1 . طريقة التصحيح المعتمدة في الاستبيان :

ولقد اعتمد في تصحيح الاستبيان، على مفتاح التصحيح بالاعتماد على الأوزان التالية :

-جدول رقم (04) يوضح طريقة التصحيح بالإعتماد على الأوزان -

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	احتمالات الإجابة
5	4	3	2	1	البنود الإيجابية
1	2	3	4	5	البنود السلبية

2 - مقياس المواطنة التنظيمية :

لقياس مستوى المواطنة التنظيمية، تم الاعتماد على مقياس Lee & Allens (2002). والذي اعتمده د . رياض أبازيد" (2010) في دراسته أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في "الأردن ، ويتكون من (19) بند، بحيث أن كل البنود إيجابية

ويتضمن (05) خمسة أبعاد وهي :

البعد الأول: الإيثار ويتضمن (04) بنود.

البعد الثاني : اللطف والكمياسة ويتضمن(04) بنود.

البعد الثالث : الروح الرياضية ويتضمن(04) بنود.

البعد الرابع: السلوك الحضاري ويتضمن (04) بنود.

البعد الخامس: وعي الضمير ويتضمن (03) بنود.

5 . 1.2 . طريقة التصحيح المعتمدة في المقياس :

ولقد اعتمد في تصحيح المقياس على طريقة التصحيح بالاعتماد على الأوزان التالية :

-جدول رقم (05) يوضح طريقة التصحيح بالاعتماد على الأوزان-

احتمالات الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
البنود الايجابية	1	2	3	4	5
البنود السلبية	5	4	3	2	1

## 6. الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية مرحلة أولية التي تسبق التطبيق الفعلي لأدوات البحث، وهي عنصر جوهريا لبناء البحث، حيث يقوم الباحث من خلالها بالتعرف على إجراءات الجانب الميداني للدراسة، ليتمكن لاحقا من التحكم والضبط وهذا بالإطلاع على العينة، وكذا التأكد من صلاحية الأداة وجاهزيتها للتطبيق

من خلال التأكد من صدقها وثباتها.

وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى :

1. التحقق من صلاحية الأدوات التي يمكن استخدامها في الدراسة الأساسية.

2. الإطلاع على ميدان البحث والتحقق من إمكانية الإجراء التطبيقي.

3. معرفة الزمن المناسب لتطبيق أدوات الدراسة (كمال زيتون، 2004، ص32)

وقد تم اختيار حجم الدراسة الاستطلاعية، بطريقة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، حيث قدرت ب (100) موظفا وموظفة، يعملون ببلدية سدرحال بمدينة سدرحال.

وتوزعت العينة الاستطلاعية حسب عاملي الجنس والأقدمية كما يوضحه الجدول ( 06)، والجدول (07) في الآتي :

-جدول رقم (06) يوضح توزيع العينة الاستطلاعية حسب الجنس-

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
63.66%	19	إناث
36.33%	11	ذكور
100%	30	المجموع

## الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة

يتضح من خلال الجدول ( 06) أن توزيع عينة الإستطلاعية حسب الجنس، كان كالتالي: أن عدد الإناث (19) فردا ، أي بنسبة 63.66% . وأن عدد الذكور (11) فردا ، أي بنسبة 36.33%. وكان المجموع الكلي 30 فرد.

### -جدول رقم (07) يوضح توزيع العينة الاستطلاعية حسب الأقدمية-

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 10 سنوات	20	66.66%
أكثر من 10 سنوات	10	33.33%
المجموع	30	100%

يتضح من خلال الجدول (07) أن توزيع العينة الإستطلاعية حسب الأقدمية، توزعت كالتالي: أنّ الأفراد الأقل من 10 سنوات في الأقدمية قدر ب(20) فردا أي بنسبة 66.66%، أما الأفراد الأكثر من 10 سنوات في الأقدمية قدر ب (10) أفرد أي بنسبة 33.33 . وكان المجموع الكلي(30) فردا.

وبعد اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، تم توزيع أدوات الدراسة استبيانات)، وبعدها قمنا بحساب صدق وثبات الأدوات، أي استبيان الولاء التنظيمي ومقياس المواطنة التنظيمية.

### 6 . 1 . الخصائص السيكومترية لأداة الولاء التنظيمي :

### 6 . 1 . الصدق :

إن صدق الاختبار يعد أهم خطوة في البحث العلمي، لهذا لا يمكن الاستغناء عن حساب الصدق، وعرفه بشير معمرية على أنه : أهم خطوة من خطوات تقنين الاختبار النفسي، كما يعتبر أن صدق

## الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة

الاختبار من أهم الصفات الأساسية التي ينبغي أن تتوفر له، وإلا فقد قيمته كوسيلة لقياس الخاصية التي وضع لقياسها. (بشير معمريّة، 2012، ص197) وعليه تم إتباع عدت طرق لتأكد من صدق الأداة ومنها :

### 6 . 1 . 2 . صدق المقارنة الطرفية :

تعتبر هذه الطريقة من بين الطرق الإحصائية في قياس الصدق، وتقوم في جوهرها على مقارنة متوسطات درجات الأقوياء في المقياس، بمتوسطات درجات الضعفاء في نفس الميزان. (مقدم عبد الحفيظ، 2003، ص404)

وبعد إجراء الدراسة الاستطلاعية، تم التحصل على كل درجات الأفراد وبعدها قمنا بترتيب أفراد العينة تنازلياً، والتي عددها (30) فرد وأخذنا نسبة 27%، بمعنى (8) أفراد من الدرجات العليا والدرجات السفلى، ثم حساب المتوسط الحسابي لكلا الفئتين وكذا الانحراف المعياري لكل فئة، وبعدها تم التحصل على قيمة (ت) المحسوبة، ومقارنتها ب (ت) المجدولة ، وكانت النتائج كالتالي:

### - جدول رقم (10) يوضح صدق أداة الولاء التنظيمي بطريقة المقارنة الطرفية -

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	درجة الحرية	العينة الدنيا ن=8		العينة العليا ن=8	
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دالة عند 0.05	المحسوبة=31.9	14	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	المجدولة=18.3		3.46	3.77	74.37	

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن قيمة "ت" المحسوبة المساوية لـ 9.31 أكبر من "ت" الجدولة المساوية لـ 3.18، وذلك عند درجة الحرية (14) ومستوى الدلالة الإحصائية 0.01، مما يعني أن الأداة صادقة.

#### 6 . 1 . 3 . الثبات:

يقصد بثبات الإختبار نفس الدرجات أو القيم لنفس الفرد إذا ما تكررت عملية القياس، أي أن الإختبار ثابت فيما يعطي من نتائج، بمعنى أنه يعطي نفس النتائج، إذا ما أعيد هذا الإختبار على نفس الأفراد الذين طبق عليهم وب نفس الظروف. عباس محمود عوض، 1990، ص53)

ولحساب ثبات أداة اللولاء التنظيمي تم استخدام الطرق التالية :

#### 4 . 1 . طريقة ألفا كرومباخ :

ولتقدير ثبات الأداة تم استخدام طريقة ألفا كرومباخ ، وهي من الطرق الإحصائية في قياس الثبات، وبعد الحساب تحصلنا على قيمة تقدر بـ 0.56 مما يدل على ثبات الإختبار.

#### 6 . 2 . الخصائص السيكومترية لأداة المواطنة التنظيمية :

#### 6 . 2 . الصدق :

إن صدق الإختبار يعد أهم خطوة في البحث العلمي، لهذا لا يمكن الاستغناء عن حساب الصدق، كما ذكرنا سابقا بحيث عرفه "جلفورد" بأنه هو " تحديد لمعامل الارتباط بين الإختبار وبعض مقاييس أو محكات الأداة في مواقف الحياة. بشير معمريه، مرجع سابق، ص180)

وقد اعتمدنا في قياس صدق المقياس كذلك على عدة طرق منها:

### 1.2.6. صدق الاتساق الداخلي :

لقد تم كذلك في هذه الأداة حساب صدق الاتساق الداخلي والذي يعد من بين الطرق الإحصائية التي كذلك تستخدم في حساب الصدق، ونعني به مدى العلاقة بين المفردة الواحدة والاختبار حيث تحصلنا على النتائج الموضح في الجدول التالي

#### -جدول رقم (12) يوضح صدق أداة المواطنة التنظيمية بطريقة الاتساق الداخلي-

مستوى الدلالة		قيمة	العبارات	الرقم
	*0.05	-ر-		
**0.01				
**		0.60	أساعد زملائي للقيام بالمهام الموكولة إليهم.	01
**		0.75	أستجيب لتوجيهات رؤسائي في العمل دون تردد.	02
**		0.54	أقدم المساعدة لزملائي في العمل أياً كان نوعها.	03
**		0.50	أتعامل مع مراجعي المؤسسة بإيجابية.	04
**		0.54	أحرص على تفادي المشكلات قبل وقوعها.	05
**		0.62	أحترم حقوق الآخرين في العمل	06
**		0.64	أحرص على التنسيق مع الآخرين لإنجاز	07

الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة

			العمل.	
**	0.53		أقوم بتمرير المعلومات الضرورية لزملائي	08
**	0.69		أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تدمير	09
**	0.74		أستوعب ملاحظات الآخرين دون إثارة مشكلات	10
**	0.51		إذا أخطأت في حق أحد فإني أقدم الاعتذار.	11
**	0.61		أتعاضى عن المضيقات البسيطة في بيئة العمل	12
**	0.59		أتابع بانتظام التعاميم والتعليمات الداخلية للمؤسسة	13
**	0.63		أحرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل.	14
**	0.81		أتجاوب مع كل التغييرات التي تحدث في المؤسسة.	15
**	0.70		أحترم أنظمة وتعليمات المؤسسة المعمول بها.	16
**	0.70		أقدم المبادرات لتحسين العمل وتطويره	17
**	0.76		أحافظ على ممتلكات المؤسسة باهتمام.	18

## الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة

**	0.74	أحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف.	19
----	------	--	----

يتضح من خلال الجدول رقم ( 12) أن كل البنود لأداة المواطنة التنظيمية دالة عند مستوى الدلالة 0.01، وبما أن كل بنود دالة تحسب في صدق المقارنة الطرفية.

### 2.2.6. 2. صدق المقارنة الطرفية :

تعد المقارنة الطرفية كما ذكرنا سابقا من بين الطرق الإحصائية، التي تستخدم لقياس الصدق وتقوم هذه الطريقة على مقارنة متوسطات درجات الأفراد الأقوياء في المقياس، بمتوسطات درجات الضعفاء في نفس المقياس (مقدم) عبد الحفيظ مرجع سابق، ص404) وبعد إجراء الدراسة الاستطلاعية، تم التحصل على كل درجات الأفراد وبعدها قمنا بترتيبها تنازليا، عددها (30) فردا وأخذنا نسبة 27%، بمعنى (8) أفراد من الدرجات العليا والدرجات الدنيا، ثم قمنا بحساب المتوسط الحسابي لكلا الفئتين، وكذا الانحراف المعياري لكل فئة. وبعدها تم التحصل على قيمة (ت) المحسوبة ومقارنتها بقيمة (ت) المجدولة وكانت النتائج كالتالي:

### -جدول رقم (13) يوضح صدق أداة المواطنة التنظيمية بطريقة المقارنة الطرفية-

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	درجة الحرية	العينة الدنيا ن=8		العينة العليا ن=8	
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دالة عند 0.05	المحسوبة=11.14 المجدولة=46.2	14	المتوسط الحسابي 2	الانحراف المعياري 2	المتوسط الحسابي 1	الانحراف المعياري 1
			21.25	4.16	2.82	46.37

يتضح من خلال الجدول رقم ( 13) أن قيمة "ت" المحسوبة المساوية لـ 14.11 أكبر من قيمة "ت" المجدولة المساوية لـ 2.46 ، وذلك عند الحرية (14) ومستوى الدلالة الإحصائية 0.05، مما يعني أن الأداة صادقة.

#### 6. 2. 3 . الثبات :

إن ثبات الاختبار كما ذكرنا سابقا يقصد به الاتساق في النتائج، ويعتبر الاختبار ثابتا إذا ما حصلنا منه على النتائج نفسها عند إعادة تطبيقه على الأفراد أنفسهم، وفي ظل الظروف نفسها. ولحساب ثبات أداة المواطنة التنظيمية تم استخدام الطرق التالية : (مروان إبراهيم، 2000، ص42)

#### 4 طريقة ألفا كرومباخ :

لتقدير ثبات الأداة تم استخدام طريقة ألفا كرومباخ، التي تعد من بين الطرق الإحصائية التي تستخدم في حساب الثبات، وبعد الحساب تحصلنا على قيمة تقدر بـ 0.91 مما يدل على ثبات الاختبار

7 - الدراسة الأساسية:

تعتبر الدراسة الأساسية أهم خطوة ميدانية يقوم بها الباحث لإجراء الدراسة واختلوا فرضيات الدراسة، وذلك بعد التأكد من الخصائص السيكومترية للأدوات . تم إجراء الدراسة الأساسية وتوزيع الاستبيانات (الاستمارات) على عينة الدراسة خلال الفترة الممتدة من 20 مارس إلى 24 مارس 2016م على موظفي وموظفات البلدية في سدرحال بمدينة سدرحال، حيث شملت العينة على (70) موظف وموظفة، يعملون ببلدية سدرحال بمدينة سدرحال. وتوزعت العينة الأساسية حسب عاملي الجنس والأقدمية كما يوضحه الجدول (14)، والجدول (15) في الآتي:

-جدول رقم(15)يوضح توزيع العينة الأساسية حسب الجنس-

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
62.85%	44	إناث
37.14%	26	ذكور
100%	70	المجموع

يتضح من خلال الجدول ( 15) أن توزيع عينة الأساسية حسب الجنس، كان كالتالي: أن عدد الإناث (44) فردا ، أي بنسبة 62.85%. وأن عدد الذكور (26) فردا ، أي بنسبة 37.14%. وكان المجموع الكلي (70) فرد

-جدول رقم (16) يوضح توزيع العينة الأساسية حسب الأقدمية-

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 10 سنوات	40	57.14%
أكثر من 10 سنوات	30	42.85%
المجموع	70	100%

يتضح من خلال الجدول (16) أن توزيع العينة الأساسية حسب الأقدمية، توزعت كالتالي: أن عدد الأفراد الأقل من 10 سنوات في الأقدمية قدر بـ ( 40 فرداً أي بنسبة 60%، أما الأفراد الأكثر من 10 سنوات في الأقدمية قدر بـ (30) فرداً أي بنسبة 40%. وكان المجموع الكلي 70 فرداً. بعد تحديد عينة الدراسة الأساسية والتأكد من صدق وثبات الأدوات، أي استبيان الولاء التنظيمي ومقياس المواطنة التنظيمية في الدراسة الاستطلاعية.

تم توزيع أدوات الدراسة (استبيانات)، وحساب نتائج فرضيات الدراسة من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة لموضوع الدراسة.

#### 8 . الأساليب الإحصائية :

لمعالجة نتائج دراستنا الحالية من خلال البيانات المتوفرة تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية : اختبار T-Test أستخدم من أجل حساب صدق المقارنة الطرفية للأداتين، وكذلك في معالجة الفرضيات الجزئية للدراسة، كون اختبار ( T ) يستخدم للمقارنة بين متوسطين، والتأكد من أن الفرق بين المتوسطين الناتجين من عينتين فرق ثابت. (محمود أبو النيل، 1987، ص231)

## الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة

معامل الارتباط "بيرسون" وتم استخدامه في حساب الصدق عن طريق صدق الاتساق الداخلي للأداتين، وحساب الثبات عن طريق التجزئة النصفية لأداتين، وفي حساب الفرضية العامة للكشف العلاقة عن بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية.

معامل ألفا كرومباخ : الذي تم استخدامه في حساب ثبات الأدوات.

وإضافة إلى هذه الأساليب الإحصائية تم استخدام الحزمة الإحصائية لبرنامج Spss نسخة (19) معالجة بيانات الدراسة الاستطلاعية، وكذا الدراسة الأساسية.

### خلاصة الفصل:

لقد تم تطرق في هذا الفصل إلى مجموعة من الإجراءات المنهجية للدراسة، والمتمثلة في المنهج المعتمد في الدراسة حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي الإرتباطي الذي يتلاءم مع موضوع الدراسة، ثم تعرفنا على عينة الدراسة التي قدرت ب (100) موظف وموظفة يعملون بالبلدية، كما تطرقنا إلى كيفية اختيار العينة وتوزيعها حسب المتغيرات الوسطية للدراسة، ومن ثم مكان إجراء الدراسة الذي تمت في بلدية سدرحال - بمدينة سدرحال، ثم تعرضنا إلى وصف أداة الدراسة التي سوف يتم تطبيقها على عينة الدراسة، والمستعملة في جمع البيانات، ومنه تم توضيح الدراسة الاستطلاعية وعينتها والخصائص السيكمترية لأداتي الدراسة ، وبعد أن تم التأكد من صدق وثبات الأداة تطرقنا إلى الدراسة الأساسية وعرض أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة النتائج والتي سوف نعرضها في الفصل الموالي.

## عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

- 1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية العامة.
- 2- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى.
- 3- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية.
- 4- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة.

**تمهيد:**

يتضمن هذا الفصل عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، كما أفرزتها المعالجة الإحصائية للبيانات المتحصل عليها ، بعد تطبيق الأدوات القياسية على أفراد عينة الدراسة الأساسية، ولعرض وتحليل وتفسير النتائج واختبار فرضيات الدراسة استخدمنا معامل الارتباط بيرسون اختبار T لدراسة مستوى الفروق لدى العينة على مستوى المتغيرات، فيما يخص متغيرات البحث (الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية)، بهدف معرفة مدى تحقق أو رفض التوقعات المعبرة عنها من خلال كل فرضية من فرضيات الدراسة.

**1 - عرض وتحليل نتائج الدراسة**

**1-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة:**

تنص الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطية بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية ونلخص النتائج في الجدول التالي:

-جدول رقم (17): يبين وجود علاقة ارتباطية بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية

المؤشرات إحصائية المتغيرات	التكرار N	معامل الارتباط بيرسون (قيمة = ر)	مستوى الدلالة ** 0.01
الولاء التنظيمي	70	0.50	دالة
المواطنة التنظيمية			

من خلال الجدول (17) يتضح لنا أن قيمة  $r = 0.50$ ، وهي درجة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01. وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية.

**1-2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:**

تنص الفرضية الثانية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الجنس.

ونلخص النتائج في الجدول التالي:

-جدول رقم(18): يبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الجنس.

الولاء التنظيمي	الجنس		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	(ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
	أنثى	ذكر					
غير دالة	44		54.13	11.89	68	0.81	غير دالة
		26	51.76	11.33			

من خلال الجدول(18) يتضح لنا أن المتوسط الحسابي للإناث هو ( 54.13 ) بانحراف معياري قدر بـ (11.89)، أما الذكور فقد قدر المتوسط الحسابي لديهم بـ ( 51.76 ) وهذا بانحراف قدره ( 11.33 )، عند درجة الحرية (68) أين قدرت قيمة (ت) المحسوبة بـ (0.81)، وهي غير دالة، وبالتالي فإنّ الفروق غير بين الإناث والذكور في مقياس الولاء التنظيمي، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية دالة الصفرية، التي تنص على أنها : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الجنس.

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

تنص الفرضية الثالثة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الجنس.  
ونلخص النتائج في الجدول التالي:

-جدول رقم (19): يبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الجنس.

المواطنة التنظيمية	الجنس		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	(ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
	أنثى	ذكر					
غير دالة	44		34.27	9.51	68	0.65	غير دالة
		26	32.73	9.53			

من خلال الجدول (19) يتضح لنا أن المتوسط الحسابي للإناث هو (34.27) بإنحراف معياري قدر بـ (9.51)، أما الذكور فقد قدر المتوسط الحسابي لديهم بـ (32.73) وهذا بإنحراف قدره (9.53)، عند درجة الحرية (68) أين قدرت قيمة (ت) المحسوبة بـ (0.65)، وهي غير دالة، وبالتالي فإنّ الفروق غير بين الإناث والذكور في مقياس المواطنة التنظيمية، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية، التي تنص على أنها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الجنس.

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

تنص الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي البلدية ونلخص النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (20): يبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الأقدمية.

الأقدمية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الحرية	(ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
أقل من 10 سنوات	55.37	12.10	68	1.78	0.08 دالة
أكثر من 10 سنوات	50.43	10.59			

من خلال الجدول (20) يتضح لنا أن المتوسط الحسابي للأفراد الأقل من 10 سنوات في الأقدمية هو (55.37) بإنحراف معياري قدر بـ (12.10)، أما الأفراد الأكثر من 10 سنوات في الأقدمية فقد قدر المتوسط الحسابي لديهم بـ (50.43) وهذا بإنحراف قدره (10.59)، عند درجة الحرية (68) أين قدرت قيمة (ت) المحسوبة بـ (1.78)، وهي دالة عند مستوى (0.05)، وبالتالي فإنّ الفروق دالة بين الأفراد الأقل أقدمية والأفراد الأكثر أقدمية، في مقياس الولاء التنظيمي، وعليه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، ونقول أن الفرضية تتحقق.

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

تنص الفرضية الخامسة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الأقدمية.

ونلخص النتائج في الجدول التالي:

-جدول رقم(21): يبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الأقدمية.

مستوى الدلالة	(ت) المحسوبة	درجة الحرية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأقدمية		المواطنة التنظيمية
غير دالة	0.55	68	9.01	34.25	40	أقل من 10 سنوات	
			10.18	32.96	30	أكثر من 10 سنوات	

من خلال الجدول (21) يتضح لنا أن المتوسط الحسابي للأفراد الأقل من 10 سنوات في الأقدمية هو (34.25) بإنحراف معياري قدر بـ (9.01)، أما الأفراد الأكثر من 10 سنوات في الأقدمية فقد قدر المتوسط الحسابي لديهم بـ (32.96) وهذا بإنحراف قدره (10.18)، عند درجة الحرية (68) أين قدرت قيمة (ت) المحسوبة بـ (0.55) ، وهي غير دالة، وبالتالي فإن الفروق غير دالة بين الأفراد الأقل أقدمية والأفراد الأكثر أقدمية، في مقياس الولاء التنظيمي، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية، التي تنص على أنها : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الأقدمية.

إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الأقدمية، كما توصلنا كذلك إلى أنها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الأقدمية. وسيتم تفسير ومناقشة هذه النتائج المتحصل عليها، من خلال الدراسات السابقة والجانب النظري في الفصل الموالي.

## 2- تفسير ومناقشة نتائج الفرضيات :

### 2-1- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية العامة:

والتي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية.

من خلال المعالجة الإحصائية باستخدام معامل بيرسون، والنتائج المتوصل إليها ثم إثبات الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية، حيث تأكدنا من خلال النتائج أن هناك حقا علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية عند مستوى دلالة ( 0.01)، وهذا ما يشير إلى أنه كلما ارتفع مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي البلدية، كلما أدى هذا إلى زيادة مستوى المواطنة التنظيمية لديهم.

ومن الدراسات التي اتفقت مع دراستنا الحالية نجد:

- دراسة "Oraly 1986 & CHatman" التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين سلوك المواطنة التنظيمية والولاء التنظيمي، ووافقتها الرأي دراسة "Guatam,2004" التي أكدت أن هناك علاقة ايجابية بين الولاء المعياري والولاء العاطفي وبين بعد الإيثار للمواطنة التنظيمية.

### مزوار منوبة، 2013، ص103)

- دراسة "الحراشة، الخريشا ، 2011" التي أسفرت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ودرجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق. (الحراشة، الخريشا، 2011، ص1)

- دراسة "Organ & Rayan1995" و "Bolon1997" ودراسة "زايد 2000" التي أجريت في صدد هذا الموضوع ولمعرفة درجة العلاقة بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية، حيث

توصلت إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية (محمد) الزهراني، 1427، ص36)

- دراسة "رمضان الترهوني، خديجة بحيح، 2016" التي أسفرت إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي (رمضان الترهوني ، خديجة بحيح، 2016، ص2) نفسر هذه النتيجة على أن الولاء التنظيمي يعد عاملا من العوامل المساعدة في زيادة مستوى المواطنة التنظيمية، كونه يعتبر من محددات المواطنة التنظيمية، حيث أن إشباع المؤسسة لحاجات ورغبات الموظفين ومشاركتهم في التنظيم، وكذا غرس الثقة التنظيمية لديهم تولد لهم الشعور بالولاء للمؤسسة، وهذا ما ينعكس إيجابا على سلوكهم بزيادة سلوكياتهم الطوعية. وعليه تتضح لنا العلاقة بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية أنها علاقة إرتباطية، بمعنى أن زيادة الولاء التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع مستوى المواطنة التنظيمية.

من أجل من خلال ما تطرقنا إليه في الجانب النظري والدراسات المقدمة يمكن أن نستخلص أن دراسة علاقة الولاء التنظيمي بالمواطنة التنظيمية أخذت حيزا كبيرا في مجال السلوك التنظيمي، وهذا كله . معرفة طبيعة العلاقة بينهما حيث أنها توصلت إلى أن علاقة الولاء التنظيمي بالمواطنة التنظيمية علاقة إرتباطية، حيث أن الشعور بالولاء التنظيمي يعد عاملا مساعدا في زيادة سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين.

## 2-2- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

والتي تنص على أنها توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الجنس.

من خلال المعالجة الإحصائية ودراسة الفروق باستخدام اختبار T والنتائج المتوصل إليها تم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية والتي تقر على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الجنس، وهذا ما أسفرت به النتائج المتوصل إليها، حيث يمكننا تفسير هذه الفرضية الصفرية إلى أن متغير الجنس قد لا يكون عاملا مهما في زيادة مستوى الولاء التنظيمي.

حيث أثبتت العديد من الدراسات هذه النتيجة ونجد منها:

- دراسة شافية" بن حفيظ، 2013" التي هدفت إلى دراسة علاقة النمط القيادي حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة، حيث توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

(شافية بن حفيظ، 2013، ص1)

- دراسة "مزوار منوبة، 2013" أنه لا توجد علاقة بين متغير الجنس والولاء التنظيمي والتي أجريت بصدد دراسة أثر الحوافز على الولاء التنظيمي على عينة من المؤسسات العمومية.

(مزوار منوبة، 2013، ص104)

دراسة "محمد فرحي، زبير محمد" التي واتفقت مع نتائج الدراسة حيث توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في مستوى الولاء التنظيمي وذلك تبعاً لجنسهم، وقد هدفت هذه الدراسة إلى دراسة اثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى هيئة التدريس بجامعة الشلف. (محمد فرحي، زبير محمد، ص1)

- دراسة "دانا لطفي حمدان ، 2008" والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالي اتخاذ القرار وحرية التعبير والدرجة الكلية للولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. (دانا لطفي حمدان، 2008، ص12)

- دراسة حمده لوتاه، 2002" و "فريدة إبراهيم 2015" التي توصلت كذلك إلى عدم وجود علاقة بين الولاء التنظيمي وجنس الموظف. وهذا نتيجة الحقوق التي تحظى بها المرأة العاملة ومساواتها بالرجل من حيث الرواتب والمزايا المختلفة بالعمل. حمده) لوتاه، 2002، ص1)

أما من الدراسات التي خالفت ما توصلت إلي نتائج دراستنا الحالية نجد :

- دراسة "خليفة والملاح، 2009" والتي هدفت إلى معرفة مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة بالأردن، حيث توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى

الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي"الجنس". (خليفة والملاح، 2009، ص289)

يمكننا مناقشة هذه الفرضية من خلال ما تطرقنا إليه في الجانب النظري حيث نجد نظرية "ستيرز 1977" وهي من بين النظريات المفسرة للولاء التنظيمي، والتي تقر على أن

الخصائص الشخصية ، التي قد تعد من بين العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي، وهذا بغض النظر عن نوع الجنس، حيث أنه لا يوجد فرق بين الإناث أو الذكور في ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي، كما نجد في الواقع أن متغير الجنس لا يؤثر في مستوى الولاء التنظيمي ففي الوقت الحالي لا يوجد تمييز بين الجنسين في مكان العمل، حيث أن النساء تملك امتيازاً أحياناً عن الرجال.

من خلال ما توصلنا إليه في الجانب النظري والدراسات السابقة، نستخلص أنه قد تكون هناك عدة عوامل تؤثر في الولاء التنظيمي، ومن بينها الخصائص الشخصية إلا أن الجنس لا يعد عاملاً هاماً في زيادة مستوى الولاء، بحيث أنه لا يختلف مستوى الولاء التنظيمي بين الذكور والإناث، وهذا قد يكون ناتجاً عن تكافؤ فرص العمل بين الجنسين.

### 2-3- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

والتي تنص على أنها توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الجنس.

من خلال المعالجة الإحصائية ودراسة الفروق باستخدام اختبار T والنتائج المتوصل إليها تم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية والتي تقر على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الجنس، حيث يمكننا تفسير هذه النتيجة أن متغير الجنس لا يؤثر في سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما أنه قد لا يكون من محددات سلوك المواطنة، التي قد تكون سبباً في زيادة أو خفض مستوياتها.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع مجموعة من الدراسات منها:

- دراسة رياض "أبازيد ، 2010" التي إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو أثر التمكين النفسي في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للعوامل الديمغرافية(الجنس والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة). (رياض أبازيد، 2010، ص512).

- دراسة حمزة معمر ، 2014" إلى نفس النتيجة وهي عدم وجود فروق في سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف الجنس. والتي اتفقت مع نتيجة دراسة "Yilmaz,2008" الذي توصل في دراسته أنه لا . تأثير للجنس في إدراك المدرسين للمواطنة للمواطنة التنظيمية حمزة معمر ، 2014، ص52)

أما من الدراسات التي خالفت ما توصلت إلي نتائج دراستنا الحالية نجد:

- دراسة "معراج هواري ، مريم شرع، 2009 التي توصلت إلى وجود اختلافات جوهرية في اتجاهات العاملين نحو متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف كل من الجنس والسن والحالة الاجتماعية والخبرة. (معراج هواري ، مريم الشرع، 2009، ص124)

- دراسة الحراشة ، الخريشا ، 2012 التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي. (الحراشة، الخريشا، 2012، ص57) نفس هذه النتيجة من خلال اطلاعنا على الجانب النظري ومقارنته بالواقع نجد أن مستوى المواطنة التنظيمية قد لا يختلف باختلاف كل من الجنسين، وهذا قد يعود إلى تخلص المرأة من القيود الاجتماعية

وخروجها للعمل، وكذا تساوي فرص العمل بين الجنسين، كما أصبحت الإناث هي من تتولى قيادة المنظمات الإدارية، وعليه إن مستوى المواطنة التنظيمية لا يختلف بين الإناث والذكور، وقد يعود أيضا إلى أن كلا الجنسين لديهم دوافع ذاتية، مثل الحاجة إلى الإنجاز وتحقيق الذات، وخاصة المرأة في وقتنا الحالي أصبح لديها ميل إلى منافسة الرجل في ميدان العمل، وهذا وما يكون لديهم سلوك المواطنة التنظيمية.

من خلال النتائج المتوصل إليها و ما توصلت إليه الدراسات السابقة نستخلص أن سلوك المواطنة التنظيمية لا يتأثر بالجنس وهذا نتيجة كون متغير الجنس لا يعد من محددات المواطنة التنظيمية، وعليه فإنه لا توجد فروق في المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

#### 2-4- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

والتي تنص على أنها توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الأقدمية.

من خلال المعالجة الإحصائية ودراسة الفروق باستخدام اختبار T، والنتائج المتوصل إليها تم إثبات الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الأقدمية، حيث توصلنا إلى أنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية عند مستوى 0.05 ، وعليه يمكننا تفسير هذه النتيجة إلى أن للأقدمية أو مدة الخدمة دورا في زيادة مستوى الولاء التنظيمي، حيث أن الموظفون الذين لديهم أقدمية يكون مستوى الولاء التنظيمي لديهم مرتفع عن الموظفين الأقل أقدمية.

ومن الدراسات التي اتفقت مع دراستنا وأثبتت صحة الفرضية، نجد:

- دراسة "عبد الكريم السكر ، 2012" التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي ومدة الخدمة على آراء المديرين نحو الولاء التنظيمي في الوزارات الأردنية.

(عبد الكريم السكر، 2012، ص520)

- دراسة "سليمان الفارس، 2011" ذلك حيث توصلت دراسته إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي ومدة الخدمة، حيث يكون الولاء مرتفعاً أكثر كلما كانت سنوات العمل أكثر.

(سليمان الفارس، 2011، ص69)

- دراسة "حمده لوتاه، 2012" في أن مدة الخدمة للموظف سبباً من أسباب الولاء التنظيمي، كون تأثير مدة الخدمة في ولاء الموظف يتزايد مع طول خدمته في الوزارة . (حمده لوتاه، 2012، ص1)

- دراسة "هريو دزاير ، 2006" التي هدفت إلى دراسة النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة الناقلة للطاقة الكهربائية سونلغاز عنابة، وتوصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية (السن ، مدة الخدمة،...) والولاء التنظيمي ما عدا متغير الجنس.

أما من الدراسات التي خالفت ما توصلت إلي نتائج دراستنا الحالية نجد :

(هريو دزاير، 2006 ، ص 214)

- دراسة شريط محمد ، 2009" التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي الأقدمية القصيرة (1-6) سنوات وذوي الأقدمية الطويلة ( 14-20 سنة، وبالتالي لا يوجد تأثير للأقدمية على الولاء التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز. ( شريط محمد ، 2009، ص131)

- دراسة ختام غانم، 2005" التي أسفرت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات سمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس تعزى لمتغير سنوات الخبرة ختام غانم، 2005، ص14)

- دراسة "صفوان السقاف، أحمد أبوسن، 2015 التي هدفت إلى دراسة أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي لمجموعة من شركات، والتي توصلت هي الأخرى إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى سنوات الخبرة، إذا يتساوى جميع الأفراد في هذا الجانب. (صفوان

السقاف، 2015، ص71)

نفسر هذه النتيجة من خلال ما تم التطرق إليه في الجانب النظري، بحيث نجد نظرية "ستير 1977"

الذي يرى أن خبرات العمل من بين العوامل المؤثرة في خلق الولاء التنظيمي، بحيث أن خبرات العمل تتجسد تحقق الانتصارات والاستقلالية في العمل، وهذا ما يحقق الرغبة في البقاء وكذا الإخلاص في العمل وجودة الأداء. كما نجد في الواقع أن الموظفين الأكثر أقدمية في الغالب هم أكثر ولاء لمنظماتهم، وهذا قد يعود قوة عضويتهم داخل المنظمة وإشباع رغباتهم الوظيفية. من خلال النتائج المتوصل إليها والدراسات السابقة تبين لنا أن مدة الخدمة أو الأقدمية من بين المتغيرات التي اختلفت فيه العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي، حيث أن مدة الخدمة الطويلة في مكان العمل تتيح للموظفين معرفة بيئة العمل الداخلية والخارجية، وهذا ما يؤكد ما توصلنا إليه في دراستنا هذه، حيث أن كلما زادت سنوات الخدمة وتقدم الموظف في العمر، زادت خبرته العملية في منظمته وهذا ما يحد من رغبته في الانتقال إلى منظمة أخرى.

## 2-5- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

والتي تنص على أنها توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الأقدمية.

من خلال المعالجة الإحصائية ودراسة الفروق باستخدام اختبار T والنتائج المتوصل إليها ثم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية والتي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الأقدمية، حيث يمكننا تفسير هذه الفرضية إلى أنه لا يوجد تأثير بين مدة الخدمة وسلوك المواطنة التنظيمية.

ومن الدراسات التي اتفقت مع نتائج الدراسة المتوصل إليها نجد:

- دراسة "الشايح، 2008" التي هدفت إلى دراسة أثر السياسة التنظيمية على الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث توصلت إلى أنه لا يوجد أي تأثير للعوامل المختلفة والمتمثلة في (السياسة، العمر، والمستوى التعليمي، ونوع الوظيفة والمرتبة الوظيفية والخبرة في العمل) على سلوك المواطنة التنظيمية. (سند قحطان، 1434، ص6)

- دراسة "Yilmaz, 2008" التي توصلت إلى عدم وجود تأثير لسنوات الخبرة على مستوى إدراك العينة سلوك المواطنة التنظيمية حمزة) معمر، 2014، ص53)

- دراسة "محمد الزهراني، 1428 التي كشفت على عدم وجود علاقة ارتباطية بين العوامل الديموغرافية الشخصية (الخبرة في التعليم الخبرة في الإدارة المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة ورؤيتهم لممارسة المعلمين لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (محمد) الزهراني، 1428، ص 36) في حين هناك بعض الدراسات التي اختلفت مع نتائج دراستنا الحالية ومن بينها نجد:

- دراسة "الحراشة، الخرشيا ، 2012" التي توصلت نتائج دراستها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. (الحراشة، الخرشيا ، 2012، ص 57)

- دراسة "سند القحطاني، 1434" التي أسفرت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات سلوك المواطنة التنظيمية في بعدي السلوك الحضاري والإيثاري وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. (سند القحطاني، مرجع سابق، ص 6)

نفسر هذه النتيجة من خلال ما تطرقنا إليه في الجانب النظري أن مدة الخدمة أو الأقدمية لها دور كبير في زيادة مستوى المواطنة التنظيمية، إلا أننا في الواقع نرى أن مستوى المواطنة التنظيمية لا يتأثر بالأقدمية في العمل، وهذا يعود للأساليب التي تقف خلف ظهور واختفاء سلوك المواطنة التنظيمية ومن بينها العدالة التنظيمية التي من خلالها نسعى إلى ترسيخ روح التعاون بين الموظفين سوء الجدد أو القدامى، وكذا الثقافة التنظيمية التي تتضمن مجموعة القيم والمعتقدات المشتركة بين أفراد المنظمة. إن خلال مناقشتنا وتفسيرنا لنتائج المتحصل عليها ، نستخلص أن معظم الدراسات اتفقت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية. وهذا ما يؤكد لنا عدم وجود تأثير لمدة الخدمة على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية، فقد يتساوى مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بين الموظفين الأقل أقدمية والموظفين الأكثر أقدمية.

## الاستنتاج العام

لقد تم التطرق في هذا الفصل الأخير إلى تفسير ومناقشة نتائج الدراسة، وذلك من خلال النتائج الإحصائية المتوصل إليها في الفصل الخامس، وهذا بالاعتماد على الأساليب الإحصائية والدراسات السابقة، وكذا النظريات تم التطرق لها في الجانب النظري، وما هو ملموس في واقعنا.

كما هدفت هذه الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى شعور الموظفين ببلدية سدرحال - بمدينة سدرحال بالولاء التنظيمي، وكذا مدى الإحساس بالمسؤولية تجاه عملهم وحبهم له الذي يزيد من مستوى المواطنة التنظيمية لديهم. أما في ما يخص نتائج الدراسة فهي أسفرت على :

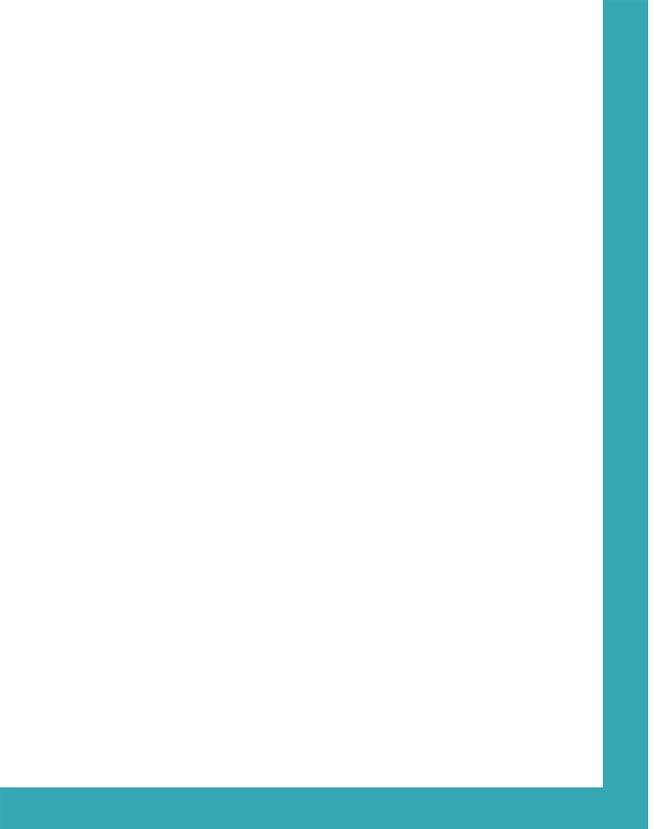
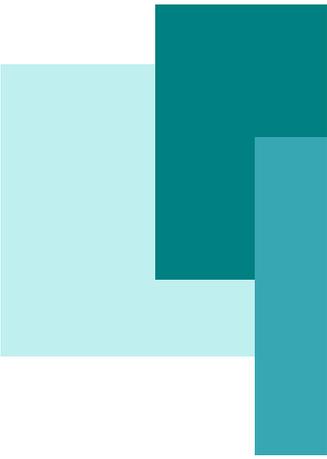
✓ أن هناك علاقة إرتباطية موجبة بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية، وهذا ما يدل على أن ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي مرتبط بشكل ايجابي مع مستوى المواطنة التنظيمية، بحيث أنه كلما ارتفع مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي البلدية، كلما أدى هذا إلى زيادة مستوى المواطنة التنظيمية لديهم.

✓ وكذلك تم التوصل إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي، وكذا في مستوى المواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الجنس، أي أنه لا يختلف مستوى الولاء التنظيمي وكذا مستوى المواطنة التنظيمية بين الذكور والإناث، وهذا قد يكون ناتج عن تكافؤ فرص العمل بين الجنسين وأن كلا الجنسين لديهم دوافع ذاتية، مثل الحاجة إلى الإنجاز وتحقيق الذات.

✓ في نفس الوقت توصلنا إلى أن هناك فروق دالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الأقدمية. أي أنه يختلف مستوى الولاء التنظيمي بين الموظفين الأكثر أقدمية و الأقل أقدمية، ففي الغالب الأكثر أقدمية هم أكثر ولاء لمنظماتهم، وهذا قد يعود قوة عضويتهم داخل المنظمة.

✓ كما تم التوصل إلى عدم وجود فروق في مستوى الموطنة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية، وهذا قد يعود إلى وجود عدالة تنظيمية داخل المنظمة، بحيث أنها تسعى إلى المساواة بين الموظفين الجدد والقدامى.

وفي الأخير يمكننا أن نقول أن النتائج النهائية المتوصل إليها، لا يمكننا تعميمها قبل إجراء المزيد من الدراسة، وباستخدام عينات أكبر وأفضل أدوات في بحث.



المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### 1- باللغة العربية :

- الكتب:

- 1 . أبو الفضل ،محمد مكرم ابن منظور، (1999م) ، معجم لسان العرب،دار المعارف، مصر.
- 2 . أبو نبعة عبد العزيز،(2001م)، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط2، دار مجدولاي للنشر والتوزيع،عمان.
- 3 . أحمد كردي ، (2011م) ، إدارة السلوك التنظيمي، د ،ط، [www.investintech.com](http://www.investintech.com).
- 4 . الخرطوم وآخرون، (1992م)، المبادئ والمهارات والوظائف، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية.
- 5 . الكبيسي،(1998م) ، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة : ج 4" التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، دار الشرق لنشر والتوزيع، الدوحة.
- 6 . المعاني أيمن عودة، الولاء التنظيمي : سلوك مضبط وانجاز مبدع،مؤسسة الوراق، عمان.
- 7 . بشير صالح الرشيد ، ( 1996م)، الإحصاء والقياس النفسي ، دط، دار الكتاب للطباعة والنشر، الكويت.
- 8 . بشير معمريه،(2012م)، أساسيات القياس النفسي، ط1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر.
- 9 . حريم حسين، ( 2010م)، مبادئ الإدارة الحديثة - نظريات العمليات الإدارية : "وظائف المنظمة" ، ط2 ، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان.
- 10 . حسين عبد الفتاح الغامدي، ملخص لأساليب حساب الصدق والثبات في الاختبارات

11. خلف سليمان الرواشدة، (2007م)، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامد لنشر والتوزيع، الأردن.
12. ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، ( 2000م) مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 13 . رفعت الفاعوري، ( 2005م) ، إدارة الإبداع التنظيمي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية،مصر.
14. ريجيو رونالدي،(1999م)،المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي ،ط1، دار الشرق لنشر والتوزيع، عمان.
- 15 . زيد عبوي، (2006م)، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة لنشر والتوزيع، عمان.
- 16 . طارق السويدان ، ( 2003م)،خماسية الولاء: كيف تحفز وتبني ولاء العاملين ،ط1، دار بن حزم للطباعة والنشر، بيروت.
- 17 . عباس محمد عوض، (1990م) ، دراسات في علم الناعي والمهني، مكتبة الخانجي، القاهرة.
- 18 . عبد الحميد، عبد الفاتح المغربي ، (2008م) ، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، المكتبة العصرية لنشر والتوزيع، عمان.
- 19 . عبد الرحمان أحمد محمد هيجان،(1998م) ، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، ط1،
- 20 . عبد الرحمن العيسوي، ( 2000م)، الإحصاء السيكولوجي التطبيقي ، دط، دار المعرفة الجامعية،مصر.

- 21 . عبد الوهاب، علي محمد، (1403هـ)، الحوافز في المملكة العربية السعودية، دط، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض.
- 22 . عبود عبد الله العسكري ، ( 2006م)، منهجية البحث العملي في العلوم النفسية والتربوية ، ط1، دار النمير، دمشق.
- 23 . عسكر العريان، ( 1982م)، السلوك البشري في مجالات العمل ، دط، منشورات ذات السلاسل، الكويت.
- 24 . فؤاد البهي السيد ، ( 1978م) ، علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري ، دط، دار الفكر العربي، مصر.
- 25 . كمال عبد الحميد زيتون ، ( 2004م)، منهجية البحث التربوي والنفسي ، ط1، عالم الكتب القاهرة، مصر.
- 26 . محمود السيد أبو النيل، ( 1987م)، الإحصاء والقياس النفسي والاجتماعي التربوي ، دط، دار المعرفة للطباعة والنشر، القاهرة.
- 27 . محمود سليمان العميان ، ( 2008م) ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط4، دار وائل لتشر والتوزيع، عمان.
- 28 - مدحت أبو النصر ، ( 2005م)، تنمية المهارات وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، دار ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 29 . مروان عبد المجيد إبراهيم ، ( 2000م) ، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق، عمان.

30 . مقدم عبد الحفيظ ، ( 2003م)، الإحصاء والقياس النفسي والتربوي ، ط 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

31. موسى اللوزي ، ( 2001م، التطور التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثة ، ط2، دار الوائل لنشر والتوزيع، الأردن.

## 2- معاجم وقواميس:

32 . إسماعيل عبد الفتاح، عبد الكافي ، (2005م) ، الموسوعة السيرة للمصطلحات السياسية "عربي إنجليزي"، [www.kotobrabia.com](http://www.kotobrabia.com).

## 3- المجلات العلمية :

33 . الأحمدى طلال عايد،(2004م)، الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلة العربية للإدارة، المجلد24، العدد1، القاهرة.

34 . الرقاد أبودية، وآخرون،(2012م)، الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطن التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 20، العدد 2، الأردن.

35 . العامري أحمد بن سالم، ( 2003م)، محددات وأثار سلوك المواطن التنظيمية في المنظمات، كلية الإقتصاد والإدارة ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، المجلد 17، العدد 2، جدة.

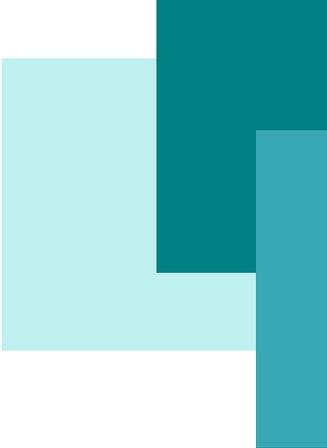
36 . العامري أحمد بن سالم،( 1423هـ)، سلوك المواطن التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة، كلية الإقتصاد والإدارة مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد16، العدد2، جدة.

- 37 . العتيبي آدم غازي ، (1993م)، أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدي العاملة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 1، العدد 1، الكويت.
- 38 . العتيبي، السواط ، (1997م)، الولاء التنظيمي لمندوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، المجلة الإدارية مسقط، العدد 70، الرياض.
- 39 . الفهداوي فهمي ، القطاونة نشأت ، ( 2004 م ، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي المنظمة العربية للتنمية الإدارية المجلة العربية للإدارة، المجلد 24، العدد 2، القاهرة.
- 40 . حمزة معمري ، ( 2014 م) ، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، جامعة غرداية ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد14، الجزائر .
- 41 . خضير نعمة ، النعمي عدنان النعيمي تايه ( 1996م)، الإلتزام التنظيمي وفعالية المنظمة "دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد ، مجلة إتحاد الجامعات العربية، العدد عمان.
- 42 . خطاب،(1988م)،الإنتماء الوظيفي والرضا عن العمل"دراسة ميدانية عن المرأة السعودية، جامعة سعود،مجلة العلوم الإدارية ، المجلد 13 ، العدد 1، الرياض.
- 43 . خليفات عبد الفتاح صالح والملاحمة منى خلف ( 2009م)، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية ، جامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق، المجلد 35 ، العدد 3-4، سوريا.
44. خليفة محمد عبد اللطيف، (1997م)، محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة "دراسة تحليلية ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة" الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 5، العدد 2، الكويت.،مجلس النشر العلمي، جامعة

45. راتب السعود، سوزان سلطان، (2008م)، سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية، جامعة البحرين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 9، العدد 4، البحرين.
46. رمضان سعد كريم الترهوني، خديجة حمد عثمان بحيح (2016م) التأثيرات المحتملة لعناصر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي، جامعة بنغازي، كلية الأدب، مجلة نقد وتوير بينغازي، العدد 4، الفصل 1، السنة الثانية أدار/مارس، ليبيا.
47. رياض أبا زيد، (2010م)، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، جامعة آل البيت، كلية إدارة المال والأعمال، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 24، العدد 2، الأردن.
48. زايد عادل محمد، (2000م)، تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركات قطاع الأعمال المصري "دراسة تطبيقية"، جامعة القاهرة، كلية التجارة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 55، القاهرة.
49. سليمان الفارس، (2011م)، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 1، سوريا.
50. سليمان محمد جلال، (2001م)، تحليل مساري لأثار المواطنة التنظيمية على صناع القرارات الأخلاقية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، العدد 2.
51. شريخي أولغا، (2006م)، العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية في سوريا، مجلة البحوث جامعة حلب، العدد 44، سوريا.

- 52 . شوقي ناجي جواد، وآخرون، ( 2010م)، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد44.
- 53 . صفوان أمين السقاف، أحمد ابراهيم أبو سن ( 2015م ، أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي "حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات التجارية مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 1، السودان.
54. عبد الكريم السكر،(2012م)،أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الاردنية ، الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 3،
55. عبد المالك،عبد الغني الطجم ، ( 1996م)، قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الإلتزام بالأجهزة الإدارية السعودية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 24، العدد 1، الكويت.
- 56 . عطاري عارف ، وآخرون، ( 2006م) ، الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريسية بمدارس وزارة التربية والتعليم بسلطة عمان ، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد 18،
- 57 . محمد عبد الحميد الطبولي، ( 2015م)، الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي ، جامعة بنغازي، كلية الأدب، مجلة نقد وتنوير ، العدد 2، ليبيا.
58. محمد عبده الحراشة، ملوح باجي الخريشا ، ( 2012م) درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق ،جامعة مؤتة، كلية العلوم التربوية ، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات "سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية"، المجلد العدد2، الأردن.

59 . معراج هواري، مريم، شرع ( 2009م)، العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وجودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا عملاء البنك التجاري الجزائري كأساس لبناء الإستراتيجية التنافسية ، جامعة غرداية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات العدد 7، الجزائر .



الملاحق

1. ملحق رقم 01 .

2. ملحق رقم 02 .

3. ملحق رقم 03 .

الملحق رقم (01) : يمثل استمارة التحكيم لأداة الولاء التنظيمي

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس

استمارة المحكمين

الملاحق

الطالب: اسم الأستاذ(ة) :

الدرجة العلمية :

أستاذي الفاضل ،أستاذتي الفاضلة

في إطار التحضير لانجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس عمل وتنظيم تحت

عنوان "سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى عمال بلدية سدرحال "

ونظرا لما نجده عندكم من خبرة وكفاءة في مجال البحث العلمي نرجو منكم تقديم رأيكم فيما

يخص :

\* قياس الأبعاد للخاصية.

قياس مدى انتماء الفقرات للأبعاد.

قياس مدى سلامة الفقرات من حيث المضمون والصياغة اللغوية.

مناسبة البدائل للفقرات.

مناسبة التعليمات والمثال التوضيحي ويكون ذلك بوضع علامة ( X ) في الخانة المناسبة ،

من الجداول المرفقة ولتسهيل عملية التحكيم نرفق هذا العمل بالمعلومات الخاصة بالأداة، والتي

تساعد في هذه العملية.

(: يمثل نتائج الدراسة. 05المحقق رقم)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,562	,617	22

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,917	,924	19

Group Statistics

VAR00002	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VAR00001	8	74,3750	3,77728	1,33547
1,00				
2,00	8	57,5000	3,46410	1,22474

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
VAR00001 Equal variances assumed	1,003	,334	9,313	14	,000	16,87500	1,81204	12,98856	20,76144

Equal variances not assumed			9,313	13,896	,000	16,87500	1,81204	12,98585	20,76415
-----------------------------	--	--	-------	--------	------	----------	---------	----------	----------

**Group Statistics**

VAR00002	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VAR00001	8	46,3750	2,82527	,99888
1,00				
2,00	8	21,2500	4,16619	1,47297

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
VAR00001 Equal variances assumed	1,362	,263	14,117	14	,000	25,12500	1,77972	21,30788	28,94212
Equal variances not assumed			14,117	12,314	,000	25,12500	1,77972	21,25827	28,99173

## Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الولاء ت				
1,00	44	54,1364	11,89604	1,79340
2,00	26	51,7692	11,33952	2,22386

## Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
	F	Sig.	t	df	Sig. (2tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
الولاء ت									
Equal variances assumed	,066	,798	,818	68	,416	2,36713	2,89280	-3,40536	8,13962
Equal variances not assumed			,829	54,652	,411	2,36713	2,85689	-3,35903	8,09329

## Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المواطنة ت,1,00	44	34,2727	9,51465	1,43439
2,00	26	32,7308	9,53963	1,87088

## Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
								95% Confidence Interval of the Difference		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
المواظنة ت	Equal variances assumed	,223	,638	,655	68	,515	1,54196	2,35585	-3,15907	6,24299
	Equal variances not assumed			,654	52,485	,516	1,54196	2,35747	-3,18760	6,27152

الاقدمية	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الولاء ت 00,3	40	55,3750	12,10994	1,91475
4,00	30	50,4333	10,59174	1,93378

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means							
								95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower

الولاء ت	Equal variances assumed	,135	,715	1,781	68	,079	4,94167	2,77438	- ,59453	10,47786
	Equal variances not assumed			1,816	66,330	,074	4,94167	2,72135	- ,49119	10,37452

Group Statistics

الاقدمية	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المواطنة ت	3,00	40	34,2500	9,01210
	4,00	30	32,9667	10,18953

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
المواطنة ت	Equal variances assumed	3,307	,073	,557	68	,579	1,28333	2,30221	-3,31065	5,87732
	Equal variances not assumed			,548	58,131	,586	1,28333	2,34336	-3,40718	5,97385