



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

# أثر الإلتزام التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف: إعداد الطلبة:

أقطي جوهرة

محداد أميرة

...../Master-GE/GO-GRH/2017	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإبداع

[/http://univ-biskra.dz](http://univ-biskra.dz)

الموسم الجامعي: 2016/2017

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

يا من على بساط الأوجاع ولدنتي، وبأيد الألام ربيتني، وبعيون الأتعاب رعيتني، و بصدر المشقات حميتني، يارفيقة أحزاني يا رجائي في شدتي و عزائي في شقوتي، يا لذتي في حياتي، و راحتني في مماتي، يا حافظة مهدي، ومطيبة سهري، و هادية رشدي، إذا تركني الجميع فأنت لا تتركين، و أن نسيني الجميع فأنت لا تنسينني، وان غضب الجميع فأنت تصفحين، ثم كبرت فنسيت ألامك.....

فما أعفتني و ما أوفاك أنت وما أصفاك يا أمــــي

أهدي إليك ثمرة جهدي وكل ودي، حفظك الله و رعاك.

إلى من أضاء شمعة تنير طريقي، إلى من علمني معنى الحياة و تحمل ألام الدهر من أجل راحتنا وسعادتنا، إلى من احترق وكافح من أجل أن ينير دربي و يدفعني قدما إلى الأمام، إلى الذي سكن وتربع روحي وفكري ودي وكياني إلى الذي استمد منه القوة و الإرادة.

إليك يا قرة عيني - أبي الحنون -

أهديك ثمرة جهدي و كل حبي، أمدك الله بالصحة و العافية.

إلى الذين كونت معهم بحر ذكرياتي و نقشت أسماؤهم في صدري فكنت أرى فيهم غدي و نهاري و ليالي، إلى الذين حملوا في طياتهم سر طفولتي و ذكرياتي و أمدوني بالحب و الرعاية، إلى من كانوا سندي بتشجيعاتهم و نصائحهم، إلى من قاسموني رحم أمي وحنان أبي إخوتي: عادل، سناء، نورة، عفاف، محمد لمين.

إلى من كان سندي و عوني قاسمي يونس -

إلى البراعم التي يستوقف الدهر لضحكاتنا إلى مصدر السعادة و النشاط في البيت إلى

أحبائي:أعمر ، سراج الدين، محمد، ساجد.

إلى من أحسست بقيمة الربيع معهم و رسخت صورهم في قلبي مهما باعدنا الزمان و المكان،

فتوسمت فيهم ملامح الأخوة الحقيقية: ماجدة، أميرة ، أسماء، مهدية ، سمية .

إلى كل الأهل و الأقارب من قريب أو بعيد.

قال تعالى:

{ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَ الَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ  
وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ }

[ المجادلة : 11 ]

# شكر وعرفان

الشكر كل الشكر لله عز وجل على كرمه و نعمه التي أغرقتني بها إذ وفقني

للوصول إلى هذه المرحلة الدراسية، و له الحمد حمدا كثيرا طيبا مباركا

فيه، ثم أشكر أستاذتي الفاضلة الأستاذة الدكتورة أقطي جوهرة على

تأطيرها لي و على مساعدته في انجاز هذا العمل.

كما أشكر الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة مسبقا على تفضلهم بقبول مناقشة

وإثراء هذه المذكرة.

وكل أساتذة جامعة بسكرة

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري) على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة. وقد تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية على عينة ملائمة تكونت من 60 عامل. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود أثر إيجابي للالتزام المعياري على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، بينما لا تؤثر باقي أبعاد الالتزام على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة، وقدمت الدراسة مجموعة من التفسيرات والتوصيات ذات صلة بالموضوع. الكلمات المفتاحية: الالتزام التنظيمي، الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري، سلوك المواطنة التنظيمية.

## Abstract:

The study aimed to investigate the impact of the organizational commitment and their dimensions (affective, normative, continuance) on the organizational citizenship behavior among workers. The study was applied at the textile and processing enterprise in the Biskra state. We used a questionnaire as a tool to gather the primary data, which distributed to a convenience sample of 60 employees. After analyzed the data through SPSS program the results found :

There is a positive impact of the normative commitment on the dimensions of the organizational citizenship behavior among workers, while the other dimensions of the commitment have not effect on the organizational citizenship behavior. The study presented a set of relevant explanations and recommendations.

key words: Organizational commitment, emotional commitment, normative commitment, continuance commitment, organizational citizenship behavior.

# قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	نتائج الالتزام التنظيمي.	(1-1)
15	مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وفقا لوجهة نظر عدد من الباحثين	(2-1)
19	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفقا لوجهة نظر عدد من الباحثين	(3-1)
30	أهم الدراسات التي اهتمت بالكشف عن طبيعة ونوع العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.	(4-1)
52	معامل الثبات لفقرات بعد الالتزام العاطفي	(5-1)
52	معامل الثبات لفقرات بعد الالتزام المعياري	(6-1)
52	معامل الثبات لفقرات بعد الالتزام الاستمراري	(7-1)
53	معامل الثبات لفقرات المتغير الالتزام التنظيمي	(8-1)
53	معامل الثبات لفقرات بعد الايثار	(9-1)
53	معامل الثبات لفقرات بعد الكياسة	(10-1)
53	معامل الثبات لفقرات بعد الروح الرياضية	(11-1)
54	معامل الثبات لفقرات بعد السلوك الحضاري	(12-1)



54	معامل الثبات لفقرات بعد وعي الضمير	(13-1)
54	معامل الثبات لفقرات متغير سلوك المواطنة التنظيمية	(14-1)
55	الصدق البنائي لمؤشرات بعد الالتزام العاطفي	(15-1)
56	الصدق البنائي لمؤشرات بعد الالتزام المعياري	(16-1)
57	الصدق البنائي لمؤشرات بعد الالتزام الاستمراري	(17-1)
58	الصدق البنائي لمؤشرات بعد الايثار	(18-1)
59	الصدق البنائي لمؤشرات بعد الكياسة	(19-1)
60	الصدق البنائي لمؤشرات بعد الروح الرياضية	(20-1)
61	الصدق البنائي لمؤشرات بعد السلوك الحضاري	(21-1)
62	الصدق البنائي لمؤشرات بعد وعي الضمير	(22-1)
63	توزيع العينة حسب الجنس	(23-1)
64	توزيع العينة حسب العمر	(24-1)
65	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	(25-1)
66	توزيع العينة حسب سنوات الأقدمية	(26-1)
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الالتزام التنظيمي	(27-1)
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور سلوك المواطنة التنظيمية	(28-1)

79	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	(29-1)
80	نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط	(30-1)
81	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية	(31-1)
81	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد	(32-1)
82	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الإلتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية	(33-1)
83	نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط الخاصة بالاثار	(34-1)
83	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الإلتزام المعياري على الاثار	(35-1)
84	نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط الخاصة بالكمياسة	(36-1)
84	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الإلتزام المعياري على الكمياسة	(37-1)
85	نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط بالروح الرياضية	(38-1)
85	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الإلتزام المعياري على روح الرياضية	(39-1)
86	نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط الخاصة بالسلوك الحضاري	(40-1)
86	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الإلتزام المعياري على سلوك الحضاري	(41-1)
87	نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط الخاصة بوعي الضمير	(42-1)
87	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الإلتزام المعياري على وعي الضمير	(43-1)

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
37	نموذج الدراسة المقترح	(1-2)
45	مخطط توضيحي خاص بالمركبات و المديریات	(2-2)
96	المیكل التنظيمي للمؤسسة	(3-2)

# فهرس المحتويات



المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة	
90	المطلب الاول: تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة
91	المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات
92	المطلب الثالث: اقتراحات توجيهات للبحوث المستقبلية
94	خلاصة الفصل
96	خاتمة
98	قائمة المراجع
107	قائمة الملاحق

مقدمة

## مقدمة:

يعتبر العنصر البشري العنصر الأساسي في المنظمة وعامل من العوامل الرئيسية لنجاح المنظمات الذي تعتمد عليه في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، لذلك وجب الاهتمام به ليس فقط بما يتعلق بتدريبهم وزيادة كفاءتهم ومؤهلاتهم العلمية بل بالحصول على ولائهم والتزامهم تجاه المنظمات التي يعملون بها.

حيث إن اهتمام الباحثين بموضوع الالتزام التنظيمي منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين وحتى اليوم، إذ برز مفهوم الالتزام التنظيمي السلوكي كالتنظيمي في بدايات عام 1950 م، حيث ركزت أغلب الدراسات والبحوث عليه لتوافق القيم والأهداف بين الطرفين.

ويعد الالتزام التنظيمي من المتغيرات الحديثة التي لاقت اهتمام كثير من الباحثين والدارسين في علم الإدارة، فهو سلوك غير ملموس نابع من ذات الفرد، تلمسه في تصرفاته من حيث انتمائه للمنظمة وولائه لها وبذل الجهد والوقت لإنجاحها، وهذه الأهمية لها أثر كبير في المنظمات، ويظهر نتاج هذا التغيير على الأداء الوظيفي لكافة العاملين في المنظمة.

كما يعد الالتزام عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية، وتعزيز الاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها ويسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والاستمرار، ويؤدي الالتزام التنظيمي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة والأفراد كإخضاع معدل دوران العمل، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، بينما ضعف مستوى الالتزام التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض الرضا الوظيفي . ونرى بأن للالتزام التنظيمي أصبح يولد لدى الأفراد إحساساً عالياً بالانتماء والاندماج مع المنظمة مما ينعكس إيجابياً على بعض سلوكيات مثل سلوك المواطنة التنظيمية والتي تعتبر هذه الأخيرة من السلوكيات الاختيارية التي لا تدخل ضمن هيكل المكافآت الرسمي الخاص بالمنظمة.

فقد فرق كاتز (Katz) في الستينيات من القرن العشرين بين نوعين من السلوك المرغوب من العاملين: أطلق على أحدهما مصطلح سلوك الدور الرسمي، ويتمثل في قيام العاملين بالمهام المطلوبة منهم بشكل منتظم طبقاً للمعايير الرسمية المقررة في المنظمة، وأطلق على النوع الآخر سلوك الدور الإضافي، ويتمثل في قيام الموظف بالسلوكيات التطوعية التي تتجاوز حدود الالتزام بما هو مقرر أو مطلوب رسمياً من العاملين مثل: الإسراع بمعاونة الرؤساء والزملاء عند الحاجة، وقبول أعمال إضافية بدون تدمير، واستشعار أهمية وقت العمل وتعظيم الاستفادة منه في تحقيق أهداف المنظمة، والتصرف الفوري لحماية موارد المنظمة من أية مخاطر غير متوقعة، وما إلى ذلك من السلوكيات التطوعية ذات الطبيعة التعاونية والتي بدونها قد تفشل المنظمات في تحقيق أهدافها.

لذا أصبح سلوك الدور الإضافي (التطوعي) والذي أطلق عليه الباحثون فيما بعد مصطلح سلوك المواطنة

التنظيمية مطلب الكثير من المنظمات بسبب آثاره الإيجابية والتي منها: تحسين أداء المنظمة وزيادة فعاليتها

وكفاءتها، وتقليل مستوى التسرب الوظيفي، ورفع الروح المعنوية للعاملين وما إلى ذلك.



وهذا ما أكدته "أورجان" "Organ" رائد هذا الاتجاه — بقوله إن الفعالية التنظيمية لا يمكن تحقيقها من خلال الأدوار الرسمية فقط، بل لابد من تنمية وتطوير سلوك المواطنة التنظيمية. سوف نتطرق في بحثنا هذا المعنون بأثر الالتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى أهم النقاط التي تخص الدراسة من الجانب النظري و التطبيقي.

### ➤ إشكالية الدراسة:

حظى الالتزام التنظيمي بمزيد من عناية الباحثين كونه من السلوكيات المرغوب فيها والمطلوب تعزيزها و تعظيمها لدى العاملين مما ينعكس إيجابيا على بعض المتغيرات حيث يجعل الفرد مدرك بالمسؤولية التي تواجهه ويزيد نسبة ولاءه للمنظمة التي تحركه اتجاه سلوكيات إيجابية بناء ذاتية غير مجبر عليها من قبل المنظمة. تأتي هذه الدراسة للبحث عن أثر الالتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهنا تكون صياغة إشكالية الدراسة كالتالي:

ما مستوى أثر الالتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين ؟

• في ضوء الإشكالية السابقة يمكن طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية:

— ما هو مستوى الالتزام التنظيمي السائد في المؤسسة.

— ما هو مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

— ما أثر أبعاد الالتزام التنظيمي ( الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي ) على سلوكيات

المواطنة التنظيمية ؟

### ➤ أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في أهمية متغيرات الدراسة وهي الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية والتي نوجزها فيما يلي:

— أثار الالتزام التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي مازالت تحظى بأهمية كبيرة في الدراسة التطبيقية والنظرية.

— أهمية تبني سلوك المواطنة التنظيمية المؤسسة .

— تسهم الدراسة في التوصل إلى فهم أثر الالتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.

— إفادة الباحثين في إجراء بحوث جديدة من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه من

اقتراحات، وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى.

### ➤ أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم ومستوى الالتزام التنظيمي و سلوكيات المواطنة التنظيمية السائدين في المؤسسة.

- تقييم مستوى الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة.

- العمل على عرض بعض اقتراحات التي تهدف الى ترسيخ الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة لما لها من أثر فعال في تبني سلوك المواطنة التنظيمية مما يساهم في استمرارية وتطوير المؤسسة.

### ➤ التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة:

**المتغير المستقل: الالتزام التنظيمي:** ويشير إلى التطابق والاندماج التي تربط العاملين في المؤسسة التي يعملون بها، وتوجههم نحو بذل اكبر الجهود لتحقيق أهدافها، وينقسم إلى الأبعاد الأتية:

**الالتزام العاطفي:** ويشير إلى الارتباط الوجداني للعاملين الذين ينتمون إلى المؤسسة، ورغبتهم في الاستمرار بها لأنهم يتوافقون مع أهدافها وقيمها.

**الالتزام المعياري:** ويعبر عن رغبة العاملين بالمؤسسة بالبقاء والعمل في المؤسسة انطلاقا من كون ذلك واجب والالتزام أخلاقي اتجاهها.

**الالتزام الاستمراري:** هو توجه العاملين بالمؤسسة المعبر عن رغبتهم بالبقاء في المؤسسة، لاعتقادهم بان تركها سيكلفهم الكثير أي أن بقائهم مرتبط بحاجاتهم إليها.

**المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية:** وتعتبر سلوكيات المواطنة التنظيمية اختيارية أو تطوعية لا ترتب

بنظام المكافآت أو العقاب الرسمي ولا يتضمنها الوصف الوظيفي الرسمي، وتستهدف هذه السلوكيات تحقيق مصلحة المنظمة ككل أو تحقيق مصلحة أفراد معينين، وذلك من خلال الإسهامات الايجابية التي يمارسها الفرد تطوعا أو من خلال الامتناع عن السلوكيات التي تضايق المنظمة أو الإدارة أو القسم الذي يعمل به الفرد، وهي سلوكيات نزيهة يترتب ممارستها بشكل دوري تحقيق الرفاهية التنظيمية، وتنقسم إلى الأبعاد الأتية:

**الإيثار:** هو مدى مساعدة الموظف للأشخاص الذين حوله من الزملاء والرؤساء.

**الكمياسة:** وهي محاولة الشخص منع المشاكل المتعلقة بالعمل من وقوعها، وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين، وتجنب إثارة المشاكل معهم.

**الروح الرياضية:** وهي مدى تحمل الشخص لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تدمير أو رفض أو ما شابه ذلك وادخار الطاقة الموجهة لمثل ذلك لإنجاز العمل.

السلوك الحضاري: المشاركة البناءة والمسئولة في إدارة أمور المنظمة و الاهتمام بمصير المنظمة من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، المحافظة على التغيير، قراءة مذكرات المنظمة وإعلاناتها... إلخ.  
وعي الضمير: ويمثل سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، إحترام اللوائح والأنظمة.. إلخ.

### ➤ حدود الدراسة:

1) الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على العاملين في كل مستويات المؤسسة بالمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة.

2) الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على المؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB المنطقة الصناعية بسكرة.

3) الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الثاني للسنة الجامعية 2016/2017.

### ➤ صعوبات الدراسة:

- عدم قبول العديد من المؤسسات إجراء الدراسة فيها.
- عدم الجدية في الإجابة على أسئلة الاستبيان وهذا ما جعل نسبة كبيرة منها لم تسترجع و وجود استبيانات غير صالحة للتحليل.
- صعوبة ترجمة المراجع الأجنبية التي تناولت العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.
- قلة المراجع التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية.

### ➤ منهج البحث:

في هذا الدراسة وفي إطار الاعتماد على الطريقة الافتراضية -

الاستنتاجية تم تقديم مبرر حنظر يلمتغير اتالاتزام التنظيمي وسلو المواطنة التنظيمية، كما تم شرح العلاقة بين المتغيرين، واعتمادا على الدراسات السابقة تم بناء مجموعة من الفرضيات التي تنظر في وجود سابقا ومنتما اختبار هذا الفرضيات من أجل الخروج بمجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة .

وفي الجانب النظري يتم الاعتماد على المنهج الكمي، حيث تسمح بالبحث الكمي للباحثين المتخصصين في نفس الموضوع أو المفهوم الذي يدرسه، وفي هذا المنهج يتم التركيز على السلوكيات الحقيقية والسببية، وتكون المعلومة التي يتم فحصها وتصنيفها وتلخيصها، كما يتم تحليل البيانات بالاعتماد على عمليات رياضية، ثم يتم عرض النتائج النهائية وفحصها إحصائيا، وفي هذا الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات التي تم البحث فيها وتميزها بفحصها كمي وتحليلها إحصائيا.

### ➤ هيكل الدراسة:

من أجل دراسة الظاهرة المدروسة وحل مشكلة البحث، قمنا بتقسيم هذا الدراسة إلى مقدمة عامة وفصيلين هي:  
مقدمة: و نتناول فيها طبيعة المشكلة البحثية، وكذا أهمية البحث والهدف منه

### الفصل الأول:

الإطار النظر للدراسة:

ونتعرض فيها أهم المفاهيم المتعلقة بمفهوم الالتزام التنظيمي بشكل عام، ثم نتناول تعريف سلوكيات المواطنة التنظيمية للمؤسسات كالمختصر، وأخيرا نتطرق للعلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين.

### الفصل الثاني: الدراسة الميدانية:

فالفصل الثاني يخصص للدراسة الميدانية وهو مقسم إلى ثلاث محاور، المحور الأول وخصص لمنهجية الدراسة، المحور الثاني جاء لتشخيصت غيرات الدراسة بمؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة، أما المحور الثالث فتم فيه تفسير نتائج الدراسة.

# الفصل الأول

## تمهيد :

لقد حظي موضوع الالتزام التنظيمي في الثلاثين سنة الأخيرة باهتمام الكثير من الباحثين الغربيين والعرب في مجال السلوك التنظيمي، وعلم النفس الصناعي. وركزت الأبحاث بصفة عامة حول مسببات ومحددات الالتزام التنظيمي وما قد يترتب عليهما نتائج سلوكية قد تؤثر على مستقبل المنظمة والعاملين فيها، لماله من الأثر الكبير على تحقيق الأهداف المخطط لها للمنظمة بكفاءة وفاعلية، وخير الأمثلة على ذلك التجربة اليابانية حيث يعتبر الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين في اليابان شيء مقدس بالنسبة لهم ، ويوليهم الألمان الذين يلتزمون بالعمل في مؤسساتهم إلى التقاعد ويحرصون على تقديم أفضل).

حيث أن العنصر البشري حرية التصرف بمساحات معينة في بعض المواقف يتعدى بمحدود واجباته الرسمية لممارسة دور إيجابي غير رسمي وهو ما يعرف بسلوكيات المواطنة التنظيمية، والتي إذا ما استثمرت بالصورة الصحيحة فإنها تكون بحد ذاتها ميزة تنافسية للمنظمة الأمر الذي يؤدي بها إلى النجاح والتميز.

ومن خلال هذا الفصل سيتم تناول المباحث التالية :

المبحث الأول: الإطار النظري للالتزام التنظيمي.

المبحث الثاني: الإطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمية.

المبحث الثالث: علاقة الالتزام التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية.

## المبحث الاول :الاطار النظري للالتزام التنظيمي .

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، لما لها من أهمية

بفعالية المنظمة ودرجة أنجاز العمل فيها، إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاهها لفرد نحو المنظمة

ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضو فيها. ويظهر الالتزام في

بذلاله لاجل جهود إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون نتاجاً لمنظمتهم مصدر قوة تساعد في بقائهم و منافستها للمنظمات الأخرى، وفي

ما يلي سيتم توضيح المقصود بمفهوم الالتزام التنظيمي:

### المطلب الاول : مفهوم الالتزام التنظيمي وخصائصه

#### اولا: مفهوم الالتزام التنظيمي

أدى الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي، خلال العقود الماضية إلى شيوعه لدى المديرين والأكاديميين، على اعتبار أن

الموظف ملتزم بمنظمته وأكثر اجتهادا في تحقيق أهدافها، إضافة إلى ارتباط مفهوم الالتزام بمفهوم الولاء، كما إن زيادة

المعرفة بمفهوم الالتزام تكون عاملا مساعدا في فهم الطبيعة السيكولوجية لعملية الاندماج الذاتي.

على الرغم من الاهتمام الذي نال الالتزام التنظيمي من قبل الباحثين والأكاديميين إلا أنهم لم يتفقوا على تعريف محدد له

، ويعود ذلك إلى تعدد المنطلقات والزوايا التي نظر الباحثون إليها خلال الأمر الذي أدى إلى تعدد تعريفاته

، وتصنيفاته، فقد أشار Mowday إلى عشرة منها فيما حدد له morrow. تسعة وعشرون مفهوما. ويعزى

السبب في هذا الاختلاف إلى النظر إليه من حيث النتائج من قبل الباحثين، بينما ينظر إليه البعض الآخر من خلال

الحالات السابقة والأهداف، وقد ينظر إليه على أنه واحد أو أكثر من هذه الأنواع والمداخل.<sup>1</sup>

● هناك من يراه أنه "درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الالتزام التنظيمي يمثل اعتقادا قويا وقبولا من

جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع

رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة".<sup>2</sup>

● وقد عرفه Allen & Mayer بأنه "الحالة النفسية التي تتميز علاقة الفرد بالمنظمة في قبول أهداف المنظمة

والاستعداد لممارسة الجهود الجارية لتحقيق أهدافها".<sup>3</sup>

● وعرف (Mowday) الالتزام التنظيمي بأنه ارتباط الموظف بالمنظمة وتطابق أهدافه مع أهدافها وبشكل متزايد

عبر الوقت.

<sup>1</sup> محمد بن غالب العوفي، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي-دراسة ميدانية على العاملين

بهيئة الرقابة والتحقيق لمنظمة الرياض رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص- 32، 33.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 315.

<sup>3</sup> فيس إبراهيم حسن، دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للكهرباء -ديالي-

، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة التاسعة، العدد، 26.

- بينما بوتر و سميث نظر إليه من منظور نفسي ووصفاه بأنه "توجه يتسم بالفاعلية والايجابية نحو المنظمة".<sup>1</sup> والملاحظ من التعاريف السابقة للإلتزام التنظيمي، أنها تدرج تحت ثلاث إتجاهات وهي:
  - **الاتجاه الأول هو الإتجاه السلوكي (تبادلي)** :والذي يركز بشكل أساسي على العملية التيستخدمها الفرد في إيجاد شعور بالارتباط،ليس بالمنظمة،ولكن بتصرفاته الخاصة،وينص هذاالإتجاه على أن الفرد يلتزم بالبقاء في المنظمة طالما أنه يحقق منافع،والملاحظ أن هذا الإتجاهيبي فقط على المصالح التي يحققها الفرد من عمله داخل المنظمة ويركز على الاستثمار المتراكمالذي يمكن أن يفقده إذا ترك المنظمة،فتترك العمل في المنظمة تصاحبه تكلفة كبيرة بالنسبة له.
  - **الاتجاه الثاني هو الإتجاه الفكري ( النفسي )**:فهو يعكس طبيعة جودة العلاقة بين الفرد والمنظمة،ويستند هذا الإتجاه على اتساق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة،أي اقتران الفرد بالمنظمة واندماجها فيها ورغبته القوية في البقاء بها.
  - **الإتجاه الثالث وهو الإتجاه التكاملي** :وهو الذي يجمع بين الإتجاهين السابقين،وبالتالي يعكسالعلاقة التبادلية بين الفرد و المنظمة من جهة،وإنحداب الأفراد أو تعلقهم بأهداف المنظمة وقيمها من جهة أخرى.<sup>2</sup>

#### ثانيا: خصائص الالتمار التنظيمي.

يتميز الالتمار التنظيمي بجملة من الخصائص منها:<sup>3</sup>

- يتأثر بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.
- يستغرق الالتمار في تحقيقه وقتا طويلا، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.

<sup>1</sup>مخلص شياح علي الجميلي، العوامل المؤثرة في الالتمار التنظيمي، دراسة تحليلية لأراء العاملين في المعهد التقني الأنبار، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 4، 2012، ص 295

<sup>2</sup> بنوناس صباح، أثر أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة ، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016، ص7.

<sup>3</sup> فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، 2005، ص285-286.



- يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم، وتجسد مدى ولائهم لمنظمتهم.
- يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاث أبعاد رئيسية هي: الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، الاستمرار والبقاء في العمل، والشعور بالواجب تجاه المنظمة.
- الالتزام التنظيمي عاطفة وجدانية للفرد تجاه المنظمة أكثر من ارتباطه بها لأسباب نفعية ومادية.
- الإلتزام التنظيمي يصل إلى مستوى الثبات المطلق لاندراجة التغيير التي تحصل فيها تكون أقل نسبيًا من درجة التغيير التي تتصلب بالظواهر الإدارية الأخرى<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني : أهمية الإلتزام التنظيمي ومراحله

#### أولاً: أهمية الإلتزام التنظيمي

يعد الإلتزام التنظيمي من الظواهر السلوكية التي نالت اهتماماً متزايداً من قبل العديد من الكتاب والباحثين، لما يشكله من آثار كبيرة في نجاح المنظمة واستمرارها في بيئة الأعمال التنافسية، وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للإلتزام التنظيمي، إذ أوضحت الدراسات أن ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهري الغياب ودوران العمل وتتمثل أهميته في عدة نقاط منها:

- يمثل الإلتزام التنظيمي نمطاً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.
- يساعد الإلتزام التنظيمي في انخفاض نسبة الغياب بالخدمة من مشكلة التأخير عن العمل وتحسين الأداء الوظيفي.
- تنمية السلوك الإيجابي لدى الأفراد وذلك حرصاً منهم على رفع مستوى المنظمة التي ينتمون إليها.<sup>2</sup>
- إن الإلتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، خاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> صقر محمد أكرم حلس، دور إدارة التغيير في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين "حالة دراسية على بلدية غزة"، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، 2012، ص42.

<sup>2</sup> خيرة براف، "التمكين وأثره على المواطنة التنظيمية" رسالة ماجستير غير منشورة معاهد العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، ط 1، 2007، ص211.

- إن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه .

- إن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة .<sup>1</sup>

### ثانيا: مراحل الإلتزام التنظيمي عند الفرد.

مر الإلتزام التنظيمي للفرد بثلاث مراحل، حسب بوكانان (Bochanan) وهي متتابعة كما يلي:

- **مرحلة التجربة:** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته، ويقول بوكانان " إنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وهيئة للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف تحديات العمل، عدم وضوح الدور، ظهور جماعات متلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم، والشعور بالصدمة.
  - **مرحلة العمل والإنجاز:** وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام، وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز، ويتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة.
  - **مرحلة الثقة بالتنظيم:** تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم، وينتقل إلى مرحلة النضج.<sup>2</sup>
- ويشير "أورالي" o'reily إلى ثلاثة مراحل للإلتزام التنظيمي :
- **الإذعان أو الإلتزام:** فالإلتزام الفرد مبني على ما سيحصل عليه من المؤسسة من فوائد في البداية، لذا نراه يتقبل سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلبونه مقابل حصوله منها على الفوائد المختلفة.
  - **مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمؤسسة:** فنجد الفرد يتقبل سلطة وتأثير الآخرين من أجل الرغبة والاستمرار للعمل بها، فهي تشبع حاجته للانتماء، لذا فإنه يشعر بالفخر لانتمائه لها.

<sup>1</sup> صقر محمد أكرم حلس ، مرجع سابق ، ص 41.

<sup>2</sup> عاشوري ابتسام، "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الحلفة"، رسالة ماجستير علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، 2014/2015، ص58.

- مرحلة التبني: فالفرد يعتر أهداف وقيم المؤسسة أهدافاً وقيماً له فالإلتزام نتيجة لتطابق أهداف المؤسسة وقيمها مع أهداف الفرد وقيمه<sup>1</sup>.

أما "ولتشي ولافن" welsch et lavan فقد حددا مراحل الإلتزام التنظيمي في مرحلتين :

المرحلة الأولى: مرحلة إنضمام الفرد للمؤسسة التي يريد أن يعمل بها وفي الغالب يقع اختياره على المؤسسة التي يتوقع أن تحقق رغباته وتطلعاته .

المرحلة الثانية: مرحلة الإلتزام التنظيمي حيث أن الفرد يحرص بذله جهداً كبيراً من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ونهوضه بها.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: أبعاد الإلتزام التنظيمي و محدداته

#### أولاً: أبعاد الإلتزام التنظيمي

اتجهت العديد من الدراسات إلى تحديد أبعاد الإلتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية، ومن بينها دراسة Meyer et allen (1990). فقد بينت أن هناك ثلاثة أبعاد للإلتزام التنظيمي، وقد اعتمدها هذا البحث في دراسة مدى توافر أبعاد ومكونات الإلتزام التنظيمي في المنظمات، وهي:

- الإلتزام العاطفي (المؤثر): يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة للعمل وهي درجة استقلالية

وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر أيضاً بدرجة إحساس الموظف بالسماح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات في البيئة التنظيمية التي يعمل فيها سواء ما يتعلق منها بعمله أو ما يخص الموظف نفسه، بالإضافة إلى التغذية الراجعة التي يحصل عليها من الإشراف.

- الإلتزام المعياري (الأخلاقي): ويقصد به الإحساس الذي يشعر به الموظف تجاه الإلتزام والبقاء في

المنظمة، ويعزز هذا الجانب الدعم من قبل المنظمة للعاملين فيها، وسماح المنظمة لهم بالمشاركة الفعالة والإيجابية في وضع الأهداف، والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، والإسهام في وضع الإجراءات وتنفيذ العمل، ويحمل الإلتزام المعياري نظراً للعاملين يعتقدون أن البقاء في المؤسسة شيء أخلاقي وصحيح يجب عمله .

<sup>1</sup>تحالد محمد أحمد الزوان، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي، دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، 2006، ص40 .  
<sup>2</sup>محمد محمد مصطفى أبو حجاب، مداخل تنمية الإلتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية-غزة. 2014، ص20.

- **الإلتزام الإستمراري (المادي):** ويقصد به ما يحققه العاملون من قيمة استثمارية في حال استمرارهم العمل في المنظمة مقابل ما سيفقده عند التحاقه بجهات أخرى، وأن العاملين الذين لديهم مستوى عال من الإلتزام المستمر يقون في الخدمة بسبب أنهم لا يجدون البديل الأفضل.<sup>1</sup>

#### ثانيا: محددات الإلتزام التنظيمي .

هناك العديد من العوامل التي تساعد في تكوين التزام الأفراد داخل المنظمة التي يعملون فيها أهمها :

- ✓ **السياسات:** يقصد بها تبني منهج يساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، وتشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد حيث يعتمد السلوك في شدته وإيجابيته، أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات ،وعندئذ فإنه سيتولد لدى الفرد الشعور بالرضا والإطمئنان والانتماء ومن ثم الولاء أو الإلتزام التنظيمي، كما يجب الإشارة هنا أن هذه الحاجات تتفاوت عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها، مثلما أشار ماسلو في نظرية سلم الحاجات الإنسانية (الحاجات الفسيولوجية، حاجة للأمن، الحاجة الى الحب والانتماء، الحاجة إلى الإحترام، الحاجة إلى تحقيق الذات).
- ✓ **وضوح الأهداف:** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للإلتزام أو الولاء التنظيمي للمنظمة أكبر.
- ✓ **نمط القيادة:** يمكن الدور الأساسي للقيادة في كسب التأييد، من خلال اقناع الآخرين، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفاعلية، فالإدارة أو القيادة الناجحة هي التي تكون قادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد محمد بني عيسى، رياض أحمد أبا زيد، دور الإلتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2، 2014، ص 364.

<sup>2</sup> محمد بن غالب العوفي، مرجع سابق، ص 37-38.

✓ **سمات الوظيفة:** بناء الوظيفة على أساس استقلالية أكبر وحرية أكبر في العمل يشكل دافعا للفرد على بذل المزيد من الجهد، وبالتالي فإن خصائص معينة للوظيفة يمكن أن تزيد من إحساس الفرد بالمسؤولية وبالتلشيحوره بالالتزام تجاه المنظمة.<sup>1</sup>

✓ **الثقافة التنظيمية:** هي محدد هام من محددات الإلتزام التنظيمي لأنها تمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في المنظمات وترتكز على إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين، الأمر الذي جعلها تفرض على القادة والمديرين الاهتمام بها في محاولة الوصول إلى فهم أبعادها وعناصرها<sup>2</sup>، ومثال عن ذلك ثقافة الإلتزام لدى اليابانيين والتي يعد أحد أسبابها سياسة التوظيف مدى الحياة التي تعتمد عليها المنظمات اليابانية، والحفاظة على مستويات عالية من الإلتزام التنظيمي واندماج العاملين إنما يتحقق من خلال شعورهم بالمصير المشترك مع المنظمة والذي يولد قوة إدراك لديهم بنجاح أو فشل المنظمة المرتبط بمخرجاتهم<sup>3</sup>.

**المطلب الرابع: تعزيز الإلتزام ونتائجه.**

**أولا: تعزيز الإلتزام التنظيمي.**

تلجأ الإدارة في المنظمات المختلفة إلى تعزيز الإلتزام التنظيمي بأشكاله المختلفة من خلال الإهتمام بالجوانب التالية:

✓ **الإثراء الوظيفي:** يعني الإثراء الوظيفي زيادة مستوى اندماج العامل بعمله من خلال زيادة مسؤوليته عن العمل وإعطائه المزيد من حرية التصرف والاستقلالية ومزيدها من المشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا من شأنه أن يقوي الإلتزام التنظيمي لدى العاملين حيث أن المشاركة تعزز الميل النفسي للعاملين ليعملوا من خلال ما يقررونه لأنفسهم وليس من خلال ما يطلبه أو ما يفرضه الآخرون وبذلك تأتي أعمالهم معبرة عن درجة عالية من الرضا والإلتزام الذاتي.

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الإلتزام المؤسسي للعاملين في شركة الألمنيوم الأردنية-دراسة ميدانية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المجلد 11، العدد 0، الأردن، 2008، ص 282.

<sup>2</sup> رشدي عبد اللطيف وادي، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأتماط القيادة بالإلتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية-دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 136.

<sup>3</sup> سعدي علي حمود العتري، غني دحام الزبيدي، علاقة الإلتزام المنظمي، بمشاركة العاملين وأثرهما في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية-مدخل نظري، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 61، جامعة بغداد، 2006، ص 125-126.

✓ إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المنظمة ومصالح العاملين : بحيث يشعر العاملون بأن ماتحققه المنظمة سيعود عليهم بالنفع، وهذا الشعور من شأنه أن يقوي التزامهم نحو المنظمة، وتحاول بعض المنظمات تحقيق ذلك من خلال خطط الحوافز مثل المشاركة وغيرها.

✓ إستقطاب العاملين الذين تتوافق رغبتهم مع قيم المنظمة: حيث أن رغبات العامل متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها، يساهم ذلك في زيادة درجة الإلتزام.<sup>1</sup>

وقد ذكر (Armstrong) مجموعة من أساليب التي تساهم في تعزيز مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين والتي يجب أن تأخذها المنظمة بعين الاعتبار وهي كالتالي:<sup>2</sup>

- ابتكار أساليب لإبراز قيم وأهداف وإنجازات المنظمة بشكل يجعل العاملين فخورين بالانتماء لها.
- ادراك الإدارة بأن الإلتزام هي عملية ذات اتجاهين، بمعنى أن على المنظمة الاعتراف بإسهامات ومصالح الأفراد من أجل الحصول على التزامهم.
- خلق مناخ من الثقة من خلال عدالة المعاملة والمصادقية، وحفظ الوعود من قبل المنظمة، وابداء الاستعداد لسماع الملاحظات والاقتراحات الخاصة بالأفراد من خلال استشارتهم وإشراكهم.
- التزام المنظمة بأخذ مصالح الأفراد بعين الاعتبار وتغليب أسلوب التعاون و المشاركة على أسلوب التحكم والضبط، وعدم إغفال حقوق الموظفين بالتعلم وتطوير أنفسهم والتقدم على السلم الوظيفي.
- خلق الشعور بوحدة المصير مع جميع الموظفين والتخلص من ثقافة "نحن و هم".
- العمل على دمج الأفراد بالمنظمة من خلال المكافآت المتعلقة بالأداء، وخطط المشاركة بالأرباح أو المشاركة بالملكية .
- تطوير أساليب ارتباط و انخراط الفرد بالعمل ويأتي ذلك من خلال عملية تصميم العمل، وتحقيق الإثراء الوظيفي.

ويضيف بأن على المنظمات العمل على الاهتمام بالجوانب التالية من أجل زيادة مستوى الإلتزام:

- اشتراك العاملين في وضع أهداف المنظمة وإيضاحها لهم.
- تحقيق العدالة التنظيمية.

<sup>1</sup> رائد ضيف الله الشوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الإلتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، تموز، 2010، ص36.

<sup>2</sup> محمد محمد مصطفى أبو حجاب، مرجع سابق، ص23.

- تعزيز المشاعر الاجتماعية وتشجيع الموظفين على التفاعل مع بعضهم.
- التزام المنظمة تجاه الموظفين وبقائها داعمة لهم.

ثانياً: نتائج الالتزام التنظيمي.

#### أ - تأثير الالتزام التنظيمي على المتغيرات التنظيمية:

- **الروح المعنوية:** تشير الدراسات إلى أن للالتزام التنظيمي دوراً كبيراً في رفع الروح المعنوية الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم، وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، وتعرف الروح المعنوية بأنها اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل، فالاتجاهات الإيجابية تنمي التعاون التلقائي ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية. والروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة، فالروح المعنوية العالية هي تعبير عن العلاقة المميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها، فمن الصعب فرض الروح المعنوية بالقوة أو بالإجبار، وتؤدي المعنويات المرتفعة إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل الداخلية الذي يترتب عليها تدني مستوى الالتزام التنظيمي وتدني الإنتاجية.

- **الأداء المتميز:** يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم مدرجات عالية من الالتزام التنظيمي بصفات

عملهم بأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد، وحماسهم للعمل، والتزام بأهداف التنظيم

وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الالتزام من أهم مقومات

الإبداع الوظيفي، كما يشير أيمنا المعاني إلى أننا كعلاقة قوية بيننا والالتزام

التنظيمي الإبداع الإداري، مما يشير إلى ضرورة قيام الإدارة بتعزيز قيم

الالتزام التنظيمي ودعمه وتشجيعه للحصول على مزيد من الإبداعات في مجال الوظيفة.

- **تسرب العاملين:** يعرف موبلياً التسرب " بأهتوقا الفردي عن العضوية في المنظمة التي

يتقاضى منها تعويضاً نقدياً" ويعتبر تسرب الموظفين

تركها لأعمالهم في المنظمات الإدارية من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات وتمنع تقدمها.<sup>1</sup>

#### ب - تأثير الالتزام التنظيمي على الفرد:

أشار (Romzek) أن تأثير الالتزام على الفرد ينقسم إلى قسمين:

<sup>1</sup> عاشوري ابتسام، مرجع سابق، ص 61، 62.

**الأول:** يرى أن للالتزام تأثير على الفرد خارج نطاق العمل سواء أكان هذا التأثير إيجابياً أو سلبياً، فقد يقوِّر غبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة ويجعلها يستمتع عند أدائها لعمله وبالتالى يزداد رضاهما الوظيفي مما يجعله يتبنى أهداف المنظمة، وهذا في جانبها الإيجابي، أما الجانب السلبي لتأثير الالتزام على الفرد يجعله يستثمر كل جهده وطاقاته وقتها للعمل ولا يترك أي وقت للنشاط خارج العمل وهذا يجعله يعيش شعيرة عناءاً آخر يضاف إلى أن العمل مملو هو مهتسيطر على تفكيره خارج العمل.

**الثاني:** يرى أن تأثير الالتزام ينعكس على تقدمها الوظيفي، حيث إننا لموظفنا الالتزام المر تفككوه في العادة مجداً في عمله، وأكثر وأسرعتر قيا وتقدماً في المراتب الوظيفية، وأكثر إخلاصاً واجتهاداً في تحقيق أهداف المنظمة، وتزداد ثقته في المنظمة بأهماسه على شدة إخلاصه لاصهوا التزامه.<sup>1</sup>

ويمكن تلخيص الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي:

مستوى التحليل	إيجابية	سلبية
الفرد	<ul style="list-style-type: none"> <li>● الشعور بالانتماء والارتباط.</li> <li>● الأمان.</li> <li>● الأهداف والاتجاه.</li> <li>● المكافآت التنظيمية.</li> <li>● الجاذبية للعاملين المحتملين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● قلة التقدم الوظيفي.</li> <li>● انخفاض النمو الذاتي.</li> <li>● زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة.</li> <li>● زيادة الضغوط المرتبطة بالعلاقات الاجتماعية.</li> </ul>

<sup>1</sup> محمد بن غالب العوفي، مرجع سابق، ص43.



<ul style="list-style-type: none"> <li>● ثبات العضوية.</li> <li>● فعالية الجماعة.</li> <li>● التماسك.</li> <li>● استقرار العضوية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● انخفاض التكيف.</li> <li>● قلة الابتكار.</li> <li>● حدة الصراع.</li> <li>● محدودية التفكير الجماعي.</li> </ul>	جماعة العمل
<ul style="list-style-type: none"> <li>● انخفاض نسبة التأخير.</li> <li>● قلة معدل دوران العمل.</li> <li>● قلة الغياب.</li> <li>● جاذبية الأعضاء الخارجيين.</li> <li>● زيادة الجهد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● قلة التطوير.</li> <li>● انخفاض التكيف.</li> <li>● قلة التحديث.</li> <li>● ارتفاع معدل دوران العمل.</li> </ul>	التنظيم

جدول (1-1): نتائج الالتزام التنظيمي.

المصدر: بن نابي حسن، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل لدى أطباء المركز الاستشفائي الجامعي نذير محمد بولاية تيزي وزو، رسالة ماجستير، قسم علم النفس والتربية والارطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر. 03، 2012، ص44.

وبشكل عام فإن الالتزام التنظيمي هو احد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، فهو يعتبر عنصر مؤثر في نجاح او فشل المنظمات، فالالتزام التنظيمي باعتباره حالة ايجابية غير ملموسة يشعر بها الفرد تجاه منظمته التي يعمل بها، قمنا في هذا المحث بالتعرف عليه بعمق من خلال عرض مجموعة من المفاهيم حوله، وإبراز أهميته على مستوى الفرد وجماعة العمل والمنظمة، وتوضيح خصائصه التي تميزه عن باقي المتغيرات، ومعرفة محدداته وابعاده، والمراحل التي يمر بها الالتزام التنظيمي ليصل الى المعنى المطلوب، والتعرف على طرق قياسه، والنتائج المترتبة عليه.

### المبحث الثاني: الإطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمية.

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم المعاصرة التي تعزز الاهتمام بها خلال العقدين الاخيرين واستمر بخطوات ثابتة، لما لهذا المفهوم من أثر بارز على مستوى أداء العاملين. وبالنظر إلى أن المنظمات المعاصرة تعمل في ظروف منافسة عالية التعقيد فإن نجاحها في هذا الميدان التنافسي يعتمد على حماس العاملين فيها لتحقيق مستويات أداء تتجاوز الأهداف والغايات المحددة.

المطلب الأول: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، نشأتها و خصائصها.

أولاً: نشأة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية.

قدم " برنارد, Barnard, " 1938

مفهوه ما لرغبة في التعاونو الذي يعد بداية الاهتمام بالسلوكيات المحبة للمجتمع فعياً للعمال التنظيمي .  
وقدر بطبر ناردهذا المفهوم مع مفهوم مهمما آخر هو التنظيم غير الرسمي -

معارضاً بذلك الفكر السائد في ذلك الوقتو الذي يفترض أنالموظفين ليس لديهم القدرة على التعاون ونبصورة تلقائية وأنالتنظيمال رسمي هو القا  
درعلى الوفاء بهذه الوظيفة -

مؤكداً أنالمنظمات ليس مكونة من أشخاص كما يتصور البعض لمنأفعالو تأثيراتهاؤلا لأشخاص .

ثم جاء " كاتز, Katz " 1964 الذي نظر إلى أنالفاعلية التنظيمية تتطلبواثلاثة عوامل أساسية هي:

- التركيز على ترغيبو تحفيز الأفراد للتحاقبالمنظمة والاستمرار فيها.
- ضرورة قيامالأفراد بأداءمتطلباتالأدوار الأساسية في العمل بشكل صحيح.
- تشجيعو مساعدةالأفراد على القيام ببعضالأشغال التي تقع خارج نطاق  
الواجبات الوظيفية التي حددها النظام بشكل رسمي .

وهو بذلك يفرق بين نوعين من السلوك المرغوب من العاملين:

سلوك الدور الرسمي، ويتمثل بقيامالعاملين بالمهام المطلوبة منهم بشكل منتظم طبقاً للمعايير الرسمية المقررة في المنظمة .

وأطلق على النوع الآخر سلوك الدور الإضافي، ويتمثل بقيامالموظف

بالسلوكيات التطوعية التي تتجاوز حدود الالتزام بما هو مقرر أو مطلوب رسمياً من العاملين .

النظر إلى أنالفاعلية التنظيمية عبارة عنموازنة دقيقة بينالدور الرسمي الذي يجرى توصيفه وظيفياً وبينسلوكياتالأدوارالإضافية .

وفيالسنواتالأخيرة ساعدتالعولمة وحدة المنافسة والتركيز على جودة الخدمة المقدمة

للعلماء على زيادة الاهتمام بسلوكياتالأدوارالإضافية للعاملين في المنظمات، ذلك أنالنجاح

التنظيمي في البيئة المتنوعة والمتغيرة يتطلب مرونة أكبر وسهولة في الاستجابة، كما يتطلب إطلاق

طاقات وإبداعاتوقدراتالأفرادوتحريرهم من قيودالدور والوصف الوظيفي .

وتعد دراسة " باتمان وأورجان, 1983 " أولدراسة عملية لسلوك المواطنة التنظيمية وفيهذه

الدراسة تمقياسسلوك المواطنة التنظيمية من خلال ثلاثين بنداً، تصنفسلوكياتوظيفية متنوعة

تبينمواطنة القائمهبا، ومنخلال إجراء التحليلاتضحأنها كعلاقة ارتباطيتتلكالبندو، وبذلكأطلقتتسمية سلوك المواطنة التنظيمي

على هذا السلوك.

بعد ذلك قام " سميثو آخرون, 1983 " بتحليل البنود السابقة واختزها إلى ستة عشر بنداً لقياس سلوك المواطنة التنظيمية .  
ثمنو التالدراساتو الأبحاث التي أجريت في هذا الميدان .<sup>1</sup>

ثانيا : مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية.

عرف "Organ"&"Konovsky"(1989) بأنه " السلوك كالتقديري  
الرائد عند الدور الرسمي للفرد وتساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية".

كما عرفه " Robbins"(2001) بأنه " السلوك كغير الاعتياد بالذي لا يعد جزءاً من متطلبات العمل  
الرسمي يؤدي إلى زيادة كفاءة المؤسسة".<sup>2</sup>

كما عرف (aletjahangir) سلوك المواطنة التنظيمية على أنها سلوكيات تقديرية في مكان العمل ، تتجاوز متطلبات  
الوظيفة الأساسية للفرد ، وتوصف بأنها سلوكيات تتجاوز نداء الواجب ، وغير معترف بها بشكل صريح في نظام  
المكافآت الرسمي.<sup>3</sup>

ويعرفه (1989, McAllister) بأنها السلوك كغير المكلفو الذي يحتوي على مجموعة من الأفعال  
والتصرفات تصدرها الفردو التي لا يمكن اعتبارها ضمناً أو علنياً ناجحاً أو امر المباشرة لرئيس  
العملاً ومحاولتها تنفيذ المتطلبات الرسمية للوظيفة.

أما ( Oreilly & Chatman , 1988 ) فقد أطلقا على هذا النمط السلوكي كسلوك كالتأييد الاجتماعي بذلك  
فهو مجموعة من الأفعال المتحددة بصورة مباشرة من قبل التوظيف والوصف الوظيفي ولكنها تجلب بمصالح  
ومنافع للمنظمة تسمو على المصلحة الفردية المباشرة .

ويعرفه (Schnake , 1991) على أنه تعبير عن السلوك الإضافي الذي يتخطى السلوك الرسمي المحدد في توصيف  
الوظائف والمرغوب في نفس الوقت من المنظمة.

ويرى العامري (2003م) أن القاسم المشترك بين التعريفات المختلفة لسلوك المواطنة التنظيمية  
هو أن هذا السلوك كيمثل التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو موصوف رسمياً بالمنظمة والذي

<sup>1</sup> محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، 1427-1428 هـ ص-ص 22، 23.

<sup>2</sup> حمزة معمري، بن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 14-مارس 2014 ص 47.

<sup>3</sup> عبد السلام بن شايع الفحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري (دراسة مقارنة نحو نموذج مقترح)، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، الرياض، 2014، ص 13.

يتميز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية، وغير الخاضعة للمكافأة مباشرة أو صراحة في نظام الحوافز الإداري للمنظمة، وذو أهمية كبيرة لفعالية ونجاح المنظمة واستمرار أدائها.<sup>1</sup>

وبعد المراجعة لأدبيات الموضوع ظهر بأنكلياتها تتناقض مع مفهوم المواطنة بمنظور يختلفنا لآخر باختلاف مداخله واسته، ويمكن تلخيص الاختلاف في وجهات النظر المختلفة للباحثين حول تحديد مفهوم مسلو ك المواطنة التنظيمي من خلال الجدول (1-2).

الجدول (1-2): مفهوم مسلو ك المواطنة التنظيمي وفقاً لوجهة نظر عدد من الباحثين.

ترتيب	اسم الباحث	التعريف
1	Organ, 1988	سلو كطو عيقيقو مبهالفر ديتعدى حدود دورها لرميمو متطلبات وظيفته ولا تشمل هلهوائح المنظمة الخاصة بمكافآت وترقيات العاملين .
2	Moorman, 1991	سلو كياتر تبطة بالعملاذو طبيعة طوعية اختيارية وغير مرتبطة بنظام المكافأة الرسمية للمنظمة التي تشجع العمل بالأداء الفعال .
3	Niehoff&moorman, 1993	سلو كطو عييبعمنا الدور الذاتي للفر دالذيلا يندر جتحتنظام الحوافز الرسمية داخل المنظمة .
4	Borman&motowidlos, 1993	سلو كطو عيتر كيبسيد عمالبيئة الاجتماعية والنفسية مقابلاً لأنشطة الفنية المباشرة التي تؤديها المنظمة فهو سلو كيعزز الجانب النفسي الاجتماعي للفر دنحو المنظمة و زملاء العمل .
5	Konsorsky&pogh, 1994	سلو كوظيفة عييقو ديها لفر ديفوقالمهام المطلوبة منهو الذيترك انطبعا مميذ الذي رؤساء هوز ملاءه في العمل كما انهم لا يرتبطون بنظام الحوافز الرسمية في المنظمة .
6	VanDyan, 1995	سلو كطو عييفعليفيد المنظمة بشكلا عميقيقو مبهالفر د لإنجاز وأداء العمال لإضافة للمنظمة .
7	Organ, 1997	الأداء الذي يبدع في بيئة اجتماعية والنفسية التي يحدث فيها إنجاز وأداء العمل .
8	Chattopadhaya, 1999	سلو كطو عيقيقو مبهالفر د لإنجاز العمال الذيلا يندر جضمنا الوصف الوظيفي ولا يلزم المدير الفر د بالقيام به، فهو سلو كذا تي للفر د .
9	Brihtman&moran, 1999	عبارة عن التزام عييسهم في تحقيق أهداف المنظمة والعمل على نجاحها .
10	Robbins, 2001	سلو كالدور الإضافي الطوعي الذيلا يندر جضمنا متطلبات العمل

<sup>1</sup> محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، مرجع سابق، ص ص 23، 24.

الرسمية للعاملين التي تسهم في أداء العمال الكليل للمنظمة بأعلى كفاءة وفاعلية ممكنة.		
رغبة الفرد بالمشاركة بالعمال التي تتجاوز متطلبات العمال الرسمية، أي أهما سلو كطو عييسهم في تحقيق الأداء الكفو لل منظمة.	Dipaola, 2001	11
السلو كالذي يساهم بطريقة غير مباشرة في نجاح المنظمة من خلال المحافظة على النظام الاجتماعي للمنظمة.	Moideenkutty, 2005	12
الأنشطة التي تقوم بها الأفراد لإنجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمال التي تتضمن مساعدة زملاء العمل، المحافظة والالتزام على أنظمة وقواعد بيئة العمل المشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرار اتفضلا عن تحمل ظرو فالعملو دونأبداء أي شكوى أو تدمر من العمل .	Yenetal, 2008	13

المصدر: محمد ناصر إسماعيل، وآخرون، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة الرصافة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 30، 2012، ص 219.

### ثالثا: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية.

وقد حدد جونز Johns عدة خصائص لسلوك المواطنة التنظيمية منها:<sup>1</sup>

- أنه سلوك اختياري لا يوجد في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.
- أنه سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يقوم بها الفرد.
- أنه يسهم في زيادة فعالية المنظمة.
- شمولية سلوكيات المواطنة التنظيمية على أكثر من نمط سلوكي، فهي تقدم المساهمات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية، ومن أمثلة ذلك مساعدة الفرد لزملائه، وتقديم الاقتراحات للخلافة لتحسين وتطوير مستوى وأداء المنظمة، وعدم إضافة الوقت، والتحدث بصورة إيجابية عن المنظمة أمام الآخرين.

<sup>1</sup> محمد علي عطف الزهراني، العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في محافظة الموخوة بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، 1433-1434هـ، ص 54.

- صعوبة قياس سلوكيات المواطنة التنظيمية نظرا لدقتها الشديدة، ومن الصعب على أنظمة تقييم الأداء الرسمية أن تشملها .

المطلب الثاني: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية وأنماطها .

أولا: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية: يمكن إنجازها في الأهداف التالية:<sup>1</sup>

- المحافظة على وحدة المؤسسة وتماسكها وتحسين الإنتاجية.
- الرفع من مستوى قدرات ومهارات العمال والمديرين على حد سواء.
- زيادة التفاعل بين أفراد المنظمة ما يؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة.
- زيادة مستوى الحماس في الأداء.
- يعزز شعور الفرد بالانتماء للمؤسسة مما يزيد من مستوى الرضا لدى العاملين.
- يوطد العلاقات بين العمال مما ينعكس إيجابيا على الأداء المتميز.
- يؤدي إلى الالتزام وحل المشكلات.
- يرفع الروح المعنوية لدى العمال، ويخفض معدل دوران العمل.

ثانيا: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية.

يضم سلوك المواطنة التنظيمية العديد من الأنماط و الصور التي يمارسها العاملون في منظماتهم ، والتي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

1 -النمط المتعلق بشؤون العمل: يشمل هذا النمط مساعدة الموظف لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون

العمل، كمساعدة الآخرين المتغييبين عن العمل، وتوجيه الموظفين الجدد، ومساعدة الآخرين ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة، ومساعدة الرئيس أو المشرف في عمله، حتى ولو كان ذلك غير مطلوب منه، إذ أن هذه الممارسات هي أعمال تطوعية لا يتوقع من الشخص أن يقوم بها، لأنها ليست من متطلبات وظيفته الرسمية أساسا.

<sup>1</sup> حياة الدهبي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة أدرار، 2014، ص ص 99، 98.

- 2 -النمط المتعلق بالأمور الشخصية: يتضمن هذا النمط تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشكلات الاجتماعية أو العائلية أو العاطفية، التي تواجه الزملاء والمديرين والعملاء ويعرفها الأخر عنه فيسعى لمساعدته.
- 3 -النمط المتعلق بالسلع والخدمات المقدمة من المنظمة: يتضمن هذا النمط مساعدة العملاء أو المراجعين بأمور تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة، مثل إرشادهم أو الإصغاء و الإنصات لهم، وشرح الطرق والإجراءات التي تساعدهم، لكي يستفيدوا من خدمات تلك المنظمة.
- 4 -النمط المتعلق بالتنظيم الإداري: وهذا من خلال الانصياع للقيم التنظيمية و السياسات واللوائح، والعمل وفقا لها، مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل المحددة، واستخدام الموارد التنظيمية الاستخدام السليم، كذلك باقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية أو إجرائية، من أجل جعل المنظمة أكثر نجاحا وتميزا، مثل الاقتراحات المتعلقة بالبناء التنظيمي أو الممارسات الإدارية .
- 5 -النمط المتعلق بالتطوع للقيام بأعمال إضافية خارج حدود المنظمة: يشمل هذا النمط إقبال الموظف على القيام بأعمال إضافية من أجل مساعدة المنظمة، كالاتشارك في اللجان أو المشاريع المتعلقة بالعمل، أو التغلب على الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية وحماية المنظمة من الأخطار، والحضور الاختياري للاجتماعات والندوات.
- 6 -النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين: وذلك بالحديث عنها بصورة طيبة أمام الآخرين، والدفاع عنها وعن مصالحها كذكر إيجابياتها مع العاملين والعملاء، والوقوف معها في الظروف الصعبة التي تواجهها، مما يسهم في تحسين سمعتها عند الآخرين.<sup>1</sup>

المطلب الثالث: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ومحدداتها.

أولا: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

يعد سلوك المواطنة التنظيمي من المتغيرات المتعددة الأبعاد، وقد يرجع سبب ذلك إلى سعة هذا المتغير من حيث علاقاته وتأثيراته فقد حدد بعض الباحثين ممن اهتموا بدراسة سلوك المواطنة التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية عددا من الأبعاد التي توضح طبيعة ومفهوم سلوك المواطنة التنظيمي، والتي تظهر في الجدول (1-3).

الجدول (1-3): أبعاد سلوك المواطنة التنظيمي وفقا لوجهة نظر عدد من الباحثين

<sup>1</sup> عبد السلام بن شايع الفحطاني، مرجع سابق، ص ص22، 21.

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

المصدر: محمد ناصر إسماعيل و آخرون، مرجع سابق، ص 220.

وفي ما يلي توضيح لأهم مضامين هذه الأبعاد:



- 1 الإيثار: هذا السلوك يؤكد على أهمية السلوك المساعد في توجيه الأفراد داخل المؤسسة (زملاء، رؤساء) دون توقع أي مكافأة، أي أنه سلوك تطوعي يقوم به الشخص لمساعدة الآخرين أو محاولة تجنب زملاء الوقوع في الأخطاء خلال العمل، وينظر البعض إلى أن هذا السلوك هو النوع الأساسي في سلوك المواطنة التنظيمية.<sup>1</sup>
- ومنسلكيات الإيثار : مساعدة الآخرين الذين عليهم أعباء عملية زائدة، والمساعدة بتوجيه الأشخاص الجدد وتعليمهم حتى عندما لا يسألون، وتغطية عمال زملاء عند غيابهم أو استئذانهم، وتوفير بعض المزايا لمساعدة الآخرين في العمل، والتطوع للمشاركة في اللجان وأن يطلب من هذا، والتطوع للقيام بالواجب الإضافي عند الحاجة، والرغبة في أخذ مسئوليات إضافية، وإقراض المال لزملاء العمال الذين لديهم مصعبو بالمالية.<sup>2</sup>
- 2 الكياسة (اللطف و اللياقة): وتشير إلى سلوك الفرد الموجه نحو تجنب مشكلات وصعوبات العمل وخاصة التي تؤثر على الآخرين، وهذا السلوك يساهم بشكل كبير في تقديم الاقتراحات وتمثيل المعلومات وتسهيل الإجراءات وعمل المنظمة ويتضمن مساعدة العاملين وتعاونهم بصورة رسمية وغير رسمية.<sup>3</sup>
- 3 الضمير الحي وتفاخي : وهناك كمن يظن لقليلها الطاعة العامة وهو إخلاص الفرد لمثلاليات يضعها كمييار لسلوكياته، فيتجه إلى إنجاز دور هفي المنظمة بأسلوب يميزه عن المستوى المعروف والمتوقع منه، حيث يقوم بالموظف بالسلوك الذي يتعدى الحدود الدنيا لمتطلبات العمال لرمي للمؤسسة في مجال احترام الأظمة، والعمل بجدية تامة، وخذمة المصلحة العامة ولو كانت على حساب المصلحة الشخصية.<sup>4</sup>
- 4 الروح الرياضية: تعني رغبة الفرد في القيام بالمهام المطلوبة منه دون شكوى أو تدمير، كما تعكس مدى إسهام العامل في حل النزاعات التي تنشأ في المنظمة بأسلوب بناء بالإضافة إلى استعداده لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية وتحملها، وتتجلى الروح الرياضية في مظاهر الاستعداد لدى العمال

<sup>1</sup> علي ناصر شتوي ال زاهر، سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل (العلوم الإنسانية والإدارية)، المجلد الثاني عشر، العدد الأول، 2011، ص342.

<sup>2</sup> محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، مرجع سابق، ص28.

<sup>3</sup> رياض أبا زيد، اثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 24(2)، 2010، ص502.

<sup>4</sup> حمزة معمر، بن زاهي منصور، مرجع سابق، ص47.

لاحتتمالاً لمضايقات الأفراد البسيطة المؤقتة وواجبات العمل دون تظلمات أو شكوى أو طعون أو احتجاج، وبالتالي حفظ الطاقات التنظيمية لإنجاز المهمة وتخفيف أحمال المديرين.<sup>1</sup>

5 **السلوك الحضاري:** ويسمى أحياناً الفضيلة المدنية، ويعني المشاركة البناءة، والمسؤولية في إدارة أمور المنظمة، والاهتمام بمصيرها من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، والمشاركة فيها بنشاط، والمحافظة على التغيير، وقراءة مذكرات المنظمة وإعلانها، وتأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المنظمة الحسنة.<sup>2</sup>

هذه الأبعاد الخمسة تمثل الأساس الذي يقوم عليه مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وقد تختلف مسميات هذه الأبعاد عند بعض الباحثين لكنها تبقى متشابهة في جوهرها وحتى تعريفاتها الإجرائية، بالمقابل هناك شبه اتفاق بين الباحثين مؤخراً على أن هذه الأبعاد الخمسة هي المكونات الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية.

**ثانياً: محددات سلوك المواطنة التنظيمية.**

انطلاقاً من أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في حياة المنظمات، وبخنا عن أهميتها للأسباب التي قد تفتقرها أو لا تتوفر أو اختفاء هذا السلوك كحالات العديد من الباحثين فيدراساتهم إيجاد تفسير لهذا السلوك، ومن أهم هذه العوامل التي كشفت عنها الدراسات السابقة:

#### ✓ الرضا الوظيفي:

يقصد بالرضا الوظيفي الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله، سواء فيما يتعلق بالمزايا التي يحصل عليها أو أسلوب القيادة أو زملاء العمل أو المناخ العام، وفي ضوء هذا التعريف أجرى الكثير من الدراسات الميدانية للكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وخرجت هذه الدراسات بنتيجة مفادها أن الرضا الوظيفي يرتبط بشكليات سلوك المواطنة التنظيمية، وأكد البعض أن الرضا الوظيفي يعدّ أحد المحددات لسلوك المواطنة التنظيمية، فكلما كانت الحالة الوظيفية للفرد تتسم بمستويات رضا عالية تجاهها الوظيفية وظروف العمل أسهم ذلك في دفع الفرد إلى بذل المزيد من الجهد وتقديم خدمات إضافية إذا استدعى الأمر.

<sup>1</sup> حياة الذهبي، مرجع سابق، ص 109.

<sup>2</sup> محمد علي عطف الزهراني، مرجع سابق، ص 61.

إيماناً من الفرد بأن الرضا يستمد من الأهمما كبشئو والمنظمة و الارتقاء بوضعها الوظيفي، والحرص على تحسين مستوى أدائها، دون أن يتوقع حصوله على أية حوافز إضافية مقابل هذا الممارسات، شريطة إحساس الفرد بالوجود الفعلي لنصف العدالة التنظيمية، وبالتالي تفسره ذه العلاقة على أنها عملية تبادلية بين الموظف أو لئكالذي بدأ حسنوا إليه نفعو هو قدره<sup>1</sup>.

✓ **الولاء التنظيمي** : لقد تعددت تعاريفه لولاء التنظيمية بعد المدخلات الفكرية لأصحابها فهناك من يعرفه " بمدى قوة ارتباط الفرد وتفاعله مع منظمة العمل"، وبقياً آخرين أهابأنه " الاستعداد والرغبة في زيادة طاقة العمل والولاء للنظام الاجتماعي " و فرقتا لثينظر إليه على أنه " الاعتقاد القوي بقيم التنظيم وأهدافه، والاستعداد للبدل الذي يقدمنا للجهود لمنظمة العمل، والرغبة القوية للبقاء في المنظمة". وعليه فالولاء التنظيمي هو مدى ارتباط الفرد بقيم ومعتقدات وأهداف المنظمة، ودرجة استعدادها للبدل للجهود في سبيل نجاح واستمرار المنظمة، يرافقه ذلك ككلها الرغبة القوية في الاستمرار في العمل بهذه المنظمة. لقد أخذت دراسة تأثير الولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بعدا كبيرا في أدبيات السلوك التنظيمي وذلك بقصد معرفة طبيعة ودرجة العلاقة بينهما وكيف أن الولاء يشكل محدداتهما لسلك المواطنة التنظيمية، حيث يرى بولون " Bolon1997 " أن الولاء يحدد الاتجاه السلوكي عند ما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، كما إنهم مسؤولون عن السلوك الذي لا يعتمد أساساً على المكافأة والعقاب، وبالتالي فإن سلوكه كالإيثار عند الموظف يشير إلى شدة ولاء الموظف للمنظمة التي يعمل فيها.<sup>2</sup>

✓ **العدالة التنظيمية**: يتكون مفهوم العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد رئيسية: عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات. تعني عدالة التوزيع مدى شعور الموظف بأن ما يحصل عليه مساو لما يبذله من جهد مقارنة بزملائه، ففي حين يقصد بعدالة الإجراءات مدى إحساس الموظف بإنجازاته المتبعة في تحديد المكافآت التنظيمية عادلة كما اشتراكه في مناقشة الأسس التي تبني بموجبها عملية تقويمه أداءه، أما ما يتعلق بعدالة التعاملات فتعني صدهم مستوى العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين خلال العملية تقويم الأداء، وهذا الأبعاد تبقى مترابطة ومتداخلة وتؤدي في النهاية إلى إحساس الموظف بالعدالة التنظيمية في المنظمة.

ولقد كشفت الدراسات الميدانية عن وجود علاقة قوية بين إحساس الموظف بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، مثل

ل ( Organ&Konovsky, 1989

Moorman, 1991; زبايد، 2000). فالعدالة التنظيمية تؤثر إيجابياً في سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك كما إن أحس

<sup>1</sup> عبد السلام بن شايح القحطاني، مرجع سابق، ص 28.

<sup>2</sup> حمزة معمري، بن زاهي منصور مرجع سابق، ص 48.

اسالموظفينبالمساواةوالإنصافسواءفيمايتعلقبعقدالإجراءأوتوزيعأوتعاملاتتولدلديهاالشعوربالمسؤوليةتجاهمنظمةالعمل،وبالتاليالقيامبالكثيرمنالممارساتالتطوعيةغيرالرسميةأوسلوالمواطنةالتنظيمية.<sup>1</sup>

✓ القيادة الإدارية: تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية، وفي بناء وتكوين مبادئ

وثقافة المنظمة، والتبدور هاتوثر تأثيرا بالغافيسلو كياتالموظفينفي مختلفالمستوياتالإدارية، ومامنشكفيإن

للممارساتالتطوعيةأوسلو كياتالمواطنةالتنظيميةالتيقيموبهاالقادةالمسؤولونانعكاساتهامالمباشرةعلىقيموأفعال

سلوكالمروءوسينالذييستلهمونالتوجيهوالإرشادمنهم، وفيهذاالصددكشفتبعضالدراسات

عنوجودعلاقةقويةبينالقيادةالتحويليةوسلوالمواطنةالتنظيميةعلى

اعتبارأنالقائدالتحويليعملدوماعلىحفزوظفيهللقيامبأكثر مماهو متوقعمنهمعنظر يقالعملكقدوةلهم

واحترامهموالاهتمامبمحاكاتهموتقديمهاعلىحاجاتهمالشخصيةممايعظممنمستوىثقةمروءوسيهفيه، وفيهذا

الخصوصوجد " Pillia et al 1999 " أنالموظفيوميسلو كياتتطوعيةعندمايكونمستوىثقتهمرئيسهعالية

والعكسصحيح.

✓ السن:

يبينتبعضالدراساتأنلعمرالموظفتأثيرواضحاعلىسلوكياتالمواطنةالتنظيميةمنخلالتأثيرهعلىبعضالمتغيراتالوسيطية.

فقداتضحأنالعواملوأسبابالمؤديةإلىظهورهذا

النوعمنالسلوكتختلفباختلافالسن، فعمرالموظفيحددنظركللعامل، ففيالوقتالذييهتمفيهصغارالسنبنموضوالعدالةوالعملية

تالتبادليةالتييتبموجبهاالموازنةبينمايبدلونهمنجهدمقابلمايصلونعليهممنمردود، نجد كبارالسنيهتمونبالعلاقاتالاجتماعية

والأخلاقيةالتيتمبناؤهاوعبرالزمن.<sup>2</sup>

✓ الأقدمية: إنلمدةخدمةالموظفبالمنظمةدورفيوجودسلوكالمواطنةالتنظيميةأواختفائه، فقدأثبتتبعضالبحوثالميدانية

أنهناكعلاقةسلبيةبينالأقدميةوسلوالمواطنةالتنظيمية، وتبينأن

الموظفينالجددبظهورهذهالنوعمنالسلوكأكثرمنالموظفينذويالخدمةالطويلة، ويعودالسببفيذلكإلىأن

الموظفوالجددليتمكنبعدمعرفةوتحديدواجباتهبدقة، وبالتالييحددهابشكلواسع، وبمرورالزمنيتكيفمع

<sup>1</sup> حمزة معمرى، بن زاهي منصور، مرجع سابق، ص 48.

<sup>2</sup> أحمد بن سالم العامري، مرجع سابق، ص 75، 76.

النظام الاجتماعي للمنظمة، وتقلد درجة الغموض لديها صبحاً أكثر قدرة على تحديد أدوار هبذقة مما يترتب عليها التقليل من النشاطات التطوعية الإضافية التي يقوم بها.<sup>1</sup>

✓ **الدوافع الذاتية:** ويقصد بها حاجة الفرد للإنجاز وتحقيق الذات التي تتعمد على

تحريك السلوك كالعاملات النفسية، فهي القوى الداخلية المحركة للقيام بمعمل معين وتوقع الحصول على حوافز خارجية، حيث تقوم بعملية الحفز هنا على أساس العمل نفسه. وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال قيام الموظف بالمارسات التطوعية في منظمته فهو قالدور الموصوفه لهر سميأ ودون توقعهم ردومقابل ذلك.

يميل أكثر من غير هإلى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وذلك كالأهأ تساهم في إشباع حاجاتها الداخلية المتمثلة بالإنجاز وتحقيق الذات والحصول على تقدير الآخرين.

✓ **الثقافة التنظيمية:** تؤثر الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة على سلوك المواطنة التنظيمية - سلباً أو إيجاباً -

تبعاً لنوعية هذه الثقافة ومدى تشجيعها أو رفضها لهذا النوع من السلوك. فإذا كان السائد في المنظمة ممارسة العاملين للسلوكيات التطوعية وتشجيعها فإن أفرادها المنظمة سيتأثرون بهذه الثقافة، وسينعكس ذلك عليهم إيجاباً، وأما إذا كانت القيم التنظيمية تؤكده على أن الموظف يقوم بمهامه مطلوباً بمنهج سميأ فقط، وأن يأدوار أخرى ينظر إليها بعين الشك والريبة فسيكون حجم الممارسات التطوعية ضئيلاً ومحدوداً للغاية.<sup>2</sup>

✓ **السياسة التنظيمية:** تعني السياسة التنظيمية النشاطات التنظيمية الداخلية الهادفة إلى تطوير واستخدام المصادر

المختلفة للقوة لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها الشخص في المواقف التي تكون فيها الخيارات غامضة وغير متوقعة، فالسياسة التنظيمية هي القوة غير الرسمية وذات الطبيعة غير الشرعية. ويتسم الوجه السلبى للسياسة التنظيمية بسعي الشخص أو الجماعة لتحقيق المصالح الذاتية والسيطرة على الآخرين والنظر إلى الأمور بعين المنافسة التي ينبغي أن يكون فيها طرف خاسر وآخر رابح.

النواحي المختلفة للحياة في المنظمة، فارتفاع مستوى ودرجة السياسة التنظيمية يزيد من الممارسات السلوكية غير الرسمية واللاشرعية سعياً وراء تحقيق الأهداف الشخصية، أو حتى تلك المتعلقة بالعمل. هذا الوضع يتناقض مع الأسس التي يقوم عليها سلوك المواطنة التنظيمية حيث تقل الممارسات التطوعية في المنظمة مع زيادة حدة السياسة التنظيمية

<sup>1</sup> حمزة معمرى، بن زاهي منصور، مرجع سابق، ص 49.

<sup>2</sup> محمد علي عطف الزهراني، مرجع سابق، ص 66، 76.

نظر الما يصاحب ذلك من ضعف الرضا الوظيفي والثقة العامة بالنظام، وكذلك ضعف الإحساس بالعدالة التنظيمية. والتأثير تبط جميعها ارتباطا قويا بسلوك المواطنة التنظيمية.<sup>1</sup>

المطلب الرابع: الجوانب الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية ومعوقاته.

أولاً: الجوانب الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية.

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

- يؤدي إلى تخفيف العبء المادي عن المؤسسات فهو إضافة حقيقية إلى مواردها بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقرراً أن تتحمله المؤسسات من توظيف لبعض الموظفين للتوسع في خدماتها والتميز في الأداء.
- يمتاز في خلق الحماس في الأداء وهذا ما يفتقده العمل الروتيني.
- يخلق الإحساس بالانتماء لدى المؤسسات.
- يتيح الفرصة لممارسة الديمقراطية من حيث اختيار نوع الأداء والوقت الذي يرغب المشاركة فيه.
- يوطد العلاقات بين الأفراد والجماعات مما ينعكس إيجابياً على الأداء المتميز.
- يزيد من فاعلية وكفاءة الموظف في العمل.
- يزيد من مستوى الرضا عن العمل.

ولقد وضح مجموعة من العوامل المعززة لسلوك المواطنة التنظيمية:

✓ **العوامل الشخصية الإيجابية:** وتشمل القناعة بالعمل، والتعهد الفعال، والثقة بالآخرين، إذ تعكس القناعة بالعمل فهم الموظفين للمعلومات المعرفية في ذاكرتهم، وتؤثر في عملية تعريفهم لأعمالهم، وتجعلهم يعبرون عن الدور الإضافي بأنه من ضمن الدور الفعلي للوظيفة، أما التعهد الفعال، فكلما ارتفع مستوى التعهد الذي يمر به الموظف، كان أقدر على تعريف مسؤولياته و أدواره الإضافية. وعندما يثق الأفراد بالآخرين ينتج عن ذلك القيام بأنماط سلوكية متميزة، وعلى العكس من ذلك فإن فقدان الثقة بالآخرين ينتج عنه أنماط سلوكية اعتيادية.

<sup>1</sup> حمزة معمري، بن زاهي منصور، مرجع سابق، ص 50.

✓ **العوامل الموقفية المدركة:** وتشمل قيم العمل وخصائص العمل، إذ تشير قيم العمل إلى وجود قيم مشتركة تدل على منفعة مشتركة لكل من الأفراد و المنظمة، وتؤدي إلى وجود علاقات ذات أثر إيجابي، فعندما يشعر الفرد أن قيم العمل تتضمن احترام الفرد، واحترام حاجاته، فإنه سيلتصق بها ويعمل على الاشتراك في مسؤوليات تؤدي إلى تحسين الأداء. أما خصائص العمل، وبخاصة المحفزة منها مثل العمل ذو معنى، الاستقلالية، التغذية الراجعة، فإنها تزيد من الدافعية الداخلية لدى الأفراد، وتزيد من ممارستهم لأنماط سلوك الدور الإضافي.

✓ **عوامل المركز الوظيفي:** وتشمل تولي المنصب في المنظمة، ومستوى العمل الهرمي، فالأفراد ذوي الأقدمية، تصبح لديهم علاقات ضمنية وروابط قوية مع المنظمة، مما يولد فيهم مشاعر إيجابية تنعكس على أشكال أنماط سلوك الدور الإضافي نحو المنظمة، كما أن تولي المناصب العليا يزيد من الحافزية ومن امكانية العمل بشكل فعال، فضلاً عن زيادة الحرية فيما يتعلق بممارسة أنماط سلوكية متنوعة، والتي من ضمنها تقديم أنماط سلوك الدور الإضافي.<sup>1</sup>

ثانياً: **معوقات سلوك المواطنة التنظيمية: نوجزها فيما يلي:**<sup>2</sup>

- عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تتبناها المنظمة، وعدم تقوية توجهاتها الإيجابية نحو المنظمة.
- عجز ثقافة المنظمة وقيمتها في التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين على سلوكياتهم الإيجابية، مما ينعكس سلباً على أدائهم.
- عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم، وعدم رضاهم تجاه وظائفهم، مما يقف عائقاً أمام الموظفين للقيام بسلوكياتهم محسوبة.
- افتقار معظم المنظمات الإدارية لتحقيق العدالة التنظيمية التي نوجدت فإنها تشكل حافزاً قوياً لسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- تدني مستوى الثقة وضعف العلاقة بين المرؤوسين والعاملين مع قيادتهم وعدم وفاء المديرين بوعودهم و مسؤوليتهم.
- ظهور وانتشار بعض العوامل الاجتماعية والاقتصادية والإدارية، التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري و الوظيفي.<sup>3</sup>

ويمكن التغلب على المعوقات السابقة كما يلي:

<sup>1</sup> علياء حسني علاء الدين نوح، أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية "دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب" رسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 30.

<sup>2</sup> محمد علي عطف الزهراني، مرجع سابق، ص 69.

<sup>3</sup> عبد السلام بن شايع الفحطاني، مرجع سابق، ص 35، 36.

- تقوية مهارات التفكير والاتصال لشخصي لدى الموظفين لتعزيز قدراتهم للقيام بمزيد من السلوكيات الاجتهادية الإضافية .
  - سعي القيادات الإدارية للحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بتحسين نشاطات الموظفين الإضافية، مثل معلومات عنظروف العمل السيئة وساعات العمل الطويلة والإشراف غير الفعال .
  - تنمية العلاقات المفتوحة مع العاملين، وعدم التركيز على العلاقات الرسمية .
  - أن يتسما القادة بالوعى بفتح الفرص للموظفين الجدد لكي ينخرطوا اجتماعيا بالمنظمة مما يحفزهم للقيام بسلوكيات إبداعية تحقق للمنظمة النجاح وفعالية الأداء.
  - التركيز على حاجات الموظفين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتوجهاتهم، فإن مشاركة العاملين تدفعهم لبذل المزيد من الجهد ولتحقيق فاعلية الأداء واليقين للمنظمة .
  - إن الدور الفعال الذي تؤديه سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات الإدارية يستدعي القضاء على المعوقات التي تواجهها من خلال اعتماد المنظمات على التغذية الراجعة لمعرفة مشكلات العاملين ومعالجتها، وإن معالجة معوقات سلوك المواطنة التنظيمية يستدعي الاهتمام بالعنصر البشري الذي يؤديه السلوكيات، فالعامل الذي يشعر بفائدته وأهميته يذمها سهلا بل يذمها جهدا من أجل المنظمة.<sup>1</sup>
- مما سبق في هذا المبحث يمكن القول أن سلوك المواطنة التنظيمية هو ذلك السلوك التطوعي الذي يظهره الموظف اتجاه الفاعلين في بيئة عمله (زملاءه، قادة، زبائن) واتجاه المنظمة بصفة عامة . وهو سلوك يمتاز بالإيجابية، تحركه الطبيعة الاختيارية، ولا تفرضه الطبيعة الإكراهية، لأنه يتجاوز حدود الدور الرسمي، كما انه لا يخضع لنظام التقييم، ولا المكافآت، ولا الحوافز .
- ويمكن القول انه ذو طبيعة فردية ومنظمة في ان واحد، فالطابع الفردي يهدف الى مساعدة الزملاء والطابع المنظماتي يهدف الى مساعدة المنظمة.
- وفي المحصلة فهو سلوك تتفاعل في تشكيلته العديد من الظروف البيئية والعوامل الشخصية و يعود على المنظمة بالعديد من الآثار الايجابية كتحسين الانتاجية وزيادة الفاعلية التنظيمية.

<sup>1</sup> محمد علي عطف الزهراني، مرجع سابق، ص 70.



### المبحث الثالث: علاقة الالتزام التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية.

#### المطلب الأول: الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.

إن دراسة الالتزام التنظيمي أصبح لها أهمية كبيرة لجميع المؤسسات والمنظمات في السنوات الأخيرة نظرا لأهمية هذا المفهوم وعوائده على المنظمات، ويعد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة أيضا والتي يجب البحث والاهتمام بها لكونها ترفع كفاءة المنظمات وتزيد من الإنتاجية ويمكن الربط بين هذين المتغيرين (الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية) بهذا البحث نظرا لان هناك دراسات تمت في مجتمعات أجنبية وبيئات مختلفة عن الواقع العربي- على حد علم الباحث- درست الالتزام التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية معا فأظهرت النتائج لديهم أن ارتفاع الالتزام التنظيمي لدى العاملين يؤدي إلى ارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية لديهم وان هناك علاقة طردية بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.

وتوصلت هذه الدراسات إلى أن الالتزام التنظيمي يمكن استخدامه للتنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية ويرجع الباحثون السبب في ذلك إلى:<sup>1</sup>

- أن الأفراد الذين يشعرون بمستوى مرتفع من الراحة النفسية والقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات، تكون حالتهم المعنوية جيدة، وبالتالي فإنهم يميلون إلى انتهاج سلوك المواطنة التنظيمي.
- إن نجاح الالتزام التنظيمي يسهم في حدوث سلوك المواطنة التنظيمية لدى المرؤوسين وهذا يصب في مصلحة المجتمع، وسينظر الموظف إلى عمله بأنه ذو معنى أكبر من ذي قبل، وسيقوم بالجميع بين الأهداف الشخصية وأهداف العمل أيضا، وسيعزز المديرون فرص عملهم من خلال تطوير المهارات المطلوبة مثل: مهارات القيادة، ومهارات التدريب .

<sup>1</sup>محمد شفيق سعيد المصري، الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر-غزة، 2015 ص 29-30.

• إن الأشخاص الذين يكافحون من أجل تحقيق الأهداف المؤسسة المشتركة التي تتلاقى مع متطلبات الأطراف المعنية، ومنهم العملاء، خاصة وإن الاستثمار في البشر هو مكسب مدى الحياة.

كما يمكن إلتماس العلاقة بين المتغيرين من تحديد معوقات تحددهما وأثارهما الإيجابية فيما يلي:

#### أ - معوقات القيام بالالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية

إن عدم إسهام الموظفين في المنظمات الإدارية بسلوكيات الدور الإضافي ومدى التعلق وحب العمل يعود إلى مجموعة من المعوقات أهمها:<sup>1</sup>

- عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تم المنظمة، فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المنظمة.
- عجز ثقافة المنظمة وقيم المنظمة عن التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإضافية 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 محسوبة.
- افتقار معظم المنظمات الإدارية إلى تحقيق العدالة التنظيمية، التي إن وجدت فإنها تشكل حافزا قويا لسلوك المواطنة التنظيمية.

وهناك معوقات أخرى تؤثر على الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد، منها :

- فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء الذي يؤدي إلى اللامبالاة والاعتراب، وعدم الرضا وقلة الدافعية للعمل.
- العوامل الاجتماعية والاقتصادية، وهياكل الأجور والمرتبات، والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي.

#### ب - الجوانب الإيجابية للالتزام الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية

إن الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية يعدان أحد القضايا الرئيسية التي يجب أن تنبأ مكانة مرموقة في سلم أولويات الممارسين للإدارة، لما يتمتعان به من إيجابيات تنظيمية وتحقق مستوى أداء متميز ويعود ذلك للأسباب التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد شفيق سعيد المصري، نفس المرجع السابق، ص 30.

<sup>2</sup> محمد شفيق سعيد المصري، مرجع سابق، ص 31.

- يؤديان إلى تخفيف العبء المادي عن المؤسسات فهو إضافة حقيقة إلى مواردها بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقررا أن تتحمله المؤسسات من توظيف لبعض العاملين للتوسع في خدماتها والتميز في أدائها.
- يمتازان في خلق الحماس في الأداء وهذا ما يفتقده العمل الروتيني.
- يخلقان الإحساس بالانتماء لدى المؤسسات.
- يتيحان الفرصة لممارسة الديمقراطية من حيث اختيار نوع الأداء والوقت الذي يرغب المشاركة فيه.
- يطوران العلاقات بين الأفراد والجماعات مما ينعكس إيجابا على الأداء المتميز.
- يزيدان من فاعلية وكفاءة الموظف في العمل.
- يزيدان من مستوى الرضا عن العمل.

ويرى الباحث أن الاهتمام الحالي حول كيفية دفع العاملين وتحفيزهم على بذل جهود تفوق متطلبات العمل الرسمي يساعد المنظمات للارتقاء للأعلى ويعتبر سلوك المواطنة التنظيمية هو نشاط فردي واختياري يتسم بطابع الطوعية، ويتعدى إطار الواجبات الرسمية المحددة وتضمن رموز وإشارات إثارية أو تعاونية ولا يترتب عليها أية مكافأة أو عقاب. ومع ذلك فهي ضرورية لأي منظمة لتحقيق النجاح التنظيمي والارتقاء بمستوى الأداء الإجمالي والمحافظة على التوازن الداخلي للتنظيم، في حين يعتبر الالتزام التنظيمي مهم جدا للموظف والمؤسسة معا فالموظف يتعلق بعمله أكثر ويساهم في زيادة كفاءة المؤسسة وزيادة الإنتاجية.

لقد أخذت دراسة تأثير الالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بعدا كبيرا في أدبيات الإدارة والسلوك الإداري مؤخرا، وأفضت إلى الكثير من الدراسات الميدانية لمعرفة طبيعة ودرجة العلاقة بينهما، فقد ذكر بعض الباحثين أن الالتزام يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، أي أنه مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساسا على المكافأة والعقاب، وبالتالي فإن سلوك الإيثار عند الموظف يشير إلى شدة ولاء الموظف إلى المنظمة التي يعمل فيها .

وهناك بعض الدراسات وجدت علاقة إيجابية قوية بين الاثنين، مثل دراسة "حواس" ودراسة "العامري" 2003، وهناك دراسات توصلت إلى أنه لا توجد علاقة بينهما، لكن يرجع البعض سبب هذا التناقض إلى عدم الأخذ بعين الاعتبار وجود متغيرات أخرى محددة لسلوك المواطنة التنظيمية، مثل الرضا والعدالة التنظيمية، حيث تم تأكيد هذا

الطرح في دراسات وجدت أن هناك علاقة بين الالتزام و سلوك المواطنة عندما تم التحكم في متغيري الرضا الوظيفي و العدالة التنظيمية.<sup>1</sup>

وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (1-4): أهم الدراسات السابقة التي اهتمت بالكشف عن طبيعة ونوع العلاقة بين الالتزام التنظيمي و سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الباحث	أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة
Oreily&chatman (1986)	وجد علاقة ارتباط قوية بين الالتزام التنظيمي و سلوكيات المواطن التنظيمية.
Williams&anderson (1991)	وجد أن الالتزام التنظيمي لم يكون محدد قوي لسلوكيات المواطنة التنظيمية.
Organ &ryan (1995)	وجد الباحثان أن الالتزام التنظيمي(الالتصاق العاطفي، شعور الفرد تجاه المنظمة) كان على علاقة معنوية مع كل من بعدي الإيثار و الطاعة العامة.
Schappe (1998)	عندما تم اخذ كل من الرضا الوظيفي ومدركات العدالة والالتزام التنظيمي معا بالاعتبار، كان الانتماء التنظيمي هو العامل الوحيد الذي كان له تأثير على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

المصدر: عبد الله محمد الخميس، علاقة خصائص الوظيفة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، (2001)، ص42.

### المطلب الثاني: الدراسات السابقة حول الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية

يعتبر استطلاع الأبحاث والدراسات السابقة من الخطوات المهمة والتي لا بد على الباحث إدراجها في بحثه، وتوضيح ما يمكن أن تضيفه دراسته في هذا المجال ومن بين هذه الدراسات .

#### ➤ الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي:

<sup>1</sup>صابرين مراد نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، بحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة- عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2010، ص 45،46.

1. رؤي رشيد سعيد ال قاسم, أثر الإلتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية , دراسة تطبيقية على

عينة من البنوك التجارية الأردنية, مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال, جامعة الشرق

الأوسط, الأردن 2011:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف على أثر الإلتزام التنظيمي على تحسين جودة الخدمة المصرفية المقدمة في البنوك التجارية الأردنية, إذ تمثلت أنماط الإلتزام ب (العاطفي، المعيارى، الاستمرارى)، فيما تمثلت أبعاد جودة الخدمة المصرفية ب (العناصر الملموسة، الاعتمادية، سرعة الاستجابة، الأمان، الاهتمام)، وتمثل مجتمع الدراسة بالمصارف التجارية الأردنية، أما عينة الدراسة تم أخذها عشوائيا من الطبقة الإدارية الوسطى في تلك المصارف وقد بلغت ( 240 ) مفردة، واعتمدت الباحثة على الاستبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه يوجد أثر واضح وعال للإلتزام بأنواعه على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية ، وهذا نتيجة التزام الموظفين مع المنظمات التي يعملون بها، فهي تجعلهم يلتزمون بالسياسات التي تتبعه المؤسسة ، وكذلك شعور الموظف بالانتماء يعكس لديه درجة معينة من الإلتزام بسياسات البنك ويتفانى في تقديم الخدمات بمواصفات مرتفعة للعملاء، أن شعور الموظف بالرغبة للاستمرار في البنك يطور لديه قدرة على توجيهه الذاتي للسلوك وبالتالي فإنه يؤسس الإلتزام في سياسات البنك العليا ويتفانى في تقديم الخدمات بمواصفات مرتفعة للعملاء.

2. دراس د. موسى أحمد خير الدين ,د. محمود أحمد النجار , أثر البيئة الداخلية على الإلتزام التنظيمي في

المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية جامعة البترا المؤسسة العامة للضمان

الاجتماعي- عمان - المملكة الأردنية الهاشمية (2010 م /1431هـ).

هدفت الدراسة الى التحقق من اثر عناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية . ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير استبانة وزعت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (291) موظف وقد تم استرداد (195) استبانة صالحة أي بنسبة استرداد = 67% . وبعد اجراء التحليل الاحصائي اللازم توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

1. وجود أثر ذو دلالة احصائية(عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ) لعناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي

والثقافة التنظيمية) مجتمعه ومنفردة على مستوى الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.

2. توفر دليل احصائي عند (  $\mu=3.5, \alpha =0.05$  ) على وجود مستوى مقبول من الإلتزام التنظيمي بين

العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي واظهرت الدراسة ان الإلتزام العاطفي ( Affective ) هو

الاقوى في المؤسسة يليه الالتزام المستمر (Continuous)، بينما لا يوجد مستوى مقبول من الالتزام المعياري (Normative) في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية . لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية (عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ) بين المتغيرات الشخصية (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي والموقع الوظيفي والخبرة العملية) وبين الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.

### 3. دراسة يونس أحمد إسماعيل الشوابكة وحسن الطعاني بعنوان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المكتبيين في ثلاث جامعات أردنية رسمية وكذا الكشف عن إمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا والالتزام وفق المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس – الوظيفة – الخبرة – المؤهل العلمي – الراتب) وقد تم اختيار عينة قدرها 55 فرد وتوزيع الاستبانات عليها وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج.

- وجود درجة متوسطة من الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة .
- وجود درجة كبيرة من الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة.
- وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين الرضا والالتزام
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي

تعزى لمتغيرات:

الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، في حين وجود اختلافات فيها ترجع لمتغيري الوظيفة والراتب الشهري. وتجدد الإشارة أنه لم يتم الوصول إلى دراسات سابقة تناولت الربط بين كل من أخلاقيات الأعمال والالتزام التنظيمي، هذا في حدود اطلاعنا، ولهذا يمكن القول أن هذه الدراسة تعد طرحاً علمياً يضيف إطاراً للربط بين هذين المتغيرين في الجانب الصحي، وذلك كمحاولة للبحث عن التأثير الموجود بينهما، مما قد يفتح آفاقاً جديدة للدراسة والتعمق بشكل أكبر في هذا المجال.

#### ➤ الدراسات المتعلقة سلوك المواطنة التنظيمية :

1. عبد السلام بن شايح القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، 2014.

أهداف الدراسة :

- التعرف على مدى توفر مكونات الإبداع الإداري في المنظمات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها.
- الكشف عن مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري.
- التعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر الباحثين حول متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية.
- الوصول إلى نموذج مقترح عن أبعاد العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري.

نتائج الدراسة:

- إن سلوك المواطنة التنظيمية يمارس في مركز المعلومات الوطني أكثر من شركة العلم لأمن المعلومات .
  - إن الإبداع الإداري يتوفر في شركة العلم لأن المعلومات أكثر من مركز المعلومات الوطني .
  - إن إرتفاع مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية يرتبط طردياً مع مدى توفر الإبداع الإداري فب القطاع العام بشكل أعلى منه في القطاع الخاص .
  - الوصول إلى نموذج تنظيمي مقترح للعلاقات بين محور سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده مع محور الإبداع الإداري .
2. بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، قسم الإدارة العامة-كلية العلوم الإدارية- جامعة الملك سعود-الرياض- المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، العدد، 2، 2003.

من أهداف الدراسة:

- توضيح مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده المختلفة.
- تحديد أهم العوامل المؤثرة فيه وأهم النتائج المترتبة على وجوده والعلاقة التي تربطها ببعض.
- طرح مجموعة من التوصيات الأكاديمية والعملية.

نتائج الدراسة:

- تمثل الآثار الإيجابية المتعددة لسلوك المواطنة التنظيمية والمتمثلة في تحسين مستوى كفاءة وفاعلية تحقيق الأهداف، الحد من التسرب الوظيفي، رفع الروح المعنوية للعاملين، زيادة قدرة المنظمة على التكيف الإبداع وزيادة فرص النجاح والاستمرار.

- تعدد العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية، وما ذكر في هذه الدراسة قد لا يشكل قائمة نهائية وشاملة لهذه العوامل مما يفتح المجال للبحث عن عوامل أخرى قد يكون لها تأثير مباشر وقوي.

- التأثيرات المباشرة والغير مباشرة لمحددات سلوك المواطنة التنظيمية تجعل العلاقة بين هذه العوامل وهذا المفهوم أكثر تعقيدا وغموضا وتستجدي الحاجة إلى منهجية أكثر دقة للكشف عن مسار العلاقة بين هذه المتغيرات ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية.

3. علياء حسني علاء الدين نوع، أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية" دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

#### أهداف الدراسة:

- التعرف على أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات الصناعية الأردنية.
- قياس أثر سلوك المواطنة التنظيمية في أداء شركات الصناعة الأردنية.

#### نتائج الدراسة:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للدعم التنظيمي بأبعاده في سلوك المواطنة التنظيمية.
- أشارت النتائج إلى أن درجة الموافقة على سلوك المواطنة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، لذلك يوصي بالحفاظ على هذا المستوى المتوسط مع تقديم الدعم اللازم للموظفين وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهد على الارتقاء بمستوى متقدم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

#### ➤ دراسات المتعلقة بالعلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية

1 عبد العزيز علي مرزوق، دراسة أثر كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة كفر الشيخ، مدرس إدارة الأعمال، كلية التجارة جامعة كفر الشيخ .

#### أهداف الدراسة:

- تحديد مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة كفر الشيخ.
- معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة كفر الشيخ.
- تحديد قوة العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة كفر الشيخ.



- التعرف على طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة كفر الشيخ.

#### نتائج الدراسة:

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية في إدارة جامعة كفر الشيخ وكلياتها التسع مرتفع.
- أن العاملين بإدارة الجامعة وكلياتها يدركون وجود درجة متوسطة من الالتزام التنظيمي ويدركون أيضا توافر مستوى عالي من الثقة التنظيمية .
- اتضح أيضا أن القيم السائدة بالجامعة هي الأكثر تأثيرا على سلوك المواطنة التنظيمية يليها الابتكار وتحقيق الذات ثم السياسات الإدارية وأخيرا كفاية المعلومات المتاحة وهذا يدل على ان محور اهتمام العاملين في إدارة الجامعة وكلياتها التسعة هو العمل على ترسيخ قيم تنظيمية للجامعة وكلياتها وبعد ذلك يأتي العمل على توفير مناخ عمل يساعد على تنمية روح الإبداع والابتكار لدى العاملين. ثم توفير سياسات إدارية واضحة على كافة المستويات الإدارية وتغطي جميع الأنشطة بما يضمن سلامة التنفيذ، ويأتي في المرتبة الأخيرة كفاية المعلومات ودقتها حيث تمثل قاعدة الانطلاق بالنسبة لبقية أبعاد الثقة التنظيمية.
- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية بصفة عامة، من ناحية أخرى أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة (العاطفي، الاستمراري، المعياري) وبين سلوك المواطنة التنظيمية وتشير هذه النتائج إلى أن الأفراد الذين يشعرون أنهم مرتبطين عاطفيا بمنظمتهم يؤدون أعمالا تطوعية في منظماتهم أكثر من غيرهم الذين ليس لديهم ارتباط عاطفي.

المتغير المستقل

➤ نموذج الدراسة:

كما سبق يمكن صياغة نموذج الدراسة في الشكل التالي:  
الشكل (1-2): نموذج الدراسة المقترح

سلوكيات المواطنة التنظيمية

الالتزام التنظيمي

- الإيثار  
- اللياقة و اللطف  
- السلوك كاخضاري  
- الروح الرياضية  
- وعي الضمير

الالتزام العاطفي

الالتزام المعياري

الالتزام الاستمراري

المتغير التابع

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة

➤ فرضيات:

-الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة  
النسيج والتجهيز.

ويندرج ضمن هذه الفرضية فرضيات الفرعية التالية:

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام المعياري على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام الاستمراري على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين .

# الفصل الثاني

تمهيد:

بعد تعرضنا للجوانب النظرية لكل من الالتزام التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية، إضافة إلى أهم ما توصل إليه الباحثين حول العلاقة بينهما ومن ثم بناء مجموعة فرضيات، سيتم في هذا الفصل اختبار الفرضيات من خلال تطبيق نموذج الدراسة على مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة. وقد قسّم الفصل التطبيقي إلى ثلاثة مباحث هي:

- 1 متهجية الدراسة
- 2 عرض نتائج الدراسة
- 3 مناقشة نتائج الدراسة

## المبحث الأول: منهجية الدراسة

يحتوي هذا المبحث على ثلاث مطالب، المطلب الأول ويشمل أسلوب الدراسة حيث سيتم توضيح كيفية تصميم الدراسة ومنهج الدراسة المتبع، كما تم توضيح كيفية إعداد الاستبيان والأساليب الإحصائية التي سوف يتم الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي للبيانات التي تم تجميعها، ويعرض المطلب الثاني كل من مجتمع الدراسة وعينتها، حيث سيتم تقديم تعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وفي المطلب الثالث تم عرض نتائج اختبار ثبات الدراسة وصدقها.

## المطلب الأول: أسلوب الدراسة

لفهم أسلوب الدراسة نوضح كيف تم تصميم البحث.

## أولاً: تصميم الدراسة:

عرف (2005) Minisi تصميم البحث على أنه خطة أو مخطط يوضح مواصفات العمليات اللازمة من أجل اختبار فرضية معينة في ظل الشروط المتوفرة. ويسمح تصميم البحث بتحريك مختلف عناصر البحث (الاطار النظري، الاشكالية، التحليل، والنتائج).<sup>1</sup> ويتضمن تصميم البحث كل من المنهج النظري والمنهجي (theoretical and methodological approach)، حيث يشمل المنهج النظري الطريقة الاستقرائية أو الطريقة الاستنتاجية (inductive or deductive)، بينما يشمل المنهج المنهجي المنهج الكمي أو المنهج الكيفي (Zikmund, 2003).<sup>2</sup>

وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد على الطريقة الاستنتاجية وتسمى أحياناً بالتفكير الاستنباطي، حيث استخدم الباحثون هذا المنهج ليتحققوا من صدق معرفة جديدة بقياسها على معرفة سابقة، وذلك من خلال افتراض صحة المعرفة السابقة. واشتقاقاً من هذه الطريقة وجدت الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية، بحيث يهدف البحث الذي يعتمد على الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية إلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء ارتبطت بالأفراد، الأوضاع، أو الحوادث التي تقع وذلك بغرض تطوير تعميم مبرهن (Farzad, 2007).<sup>3</sup>

إن للطريقة الافتراضية-الاستنتاجية (The hypothetici-deductive) سبع خطوات هي، الملاحظة (إحساس الباحث أن تغيراً معيناً يحدث أو أن سلوكاً أو اتجاهات جديدة تظهر بغموض)، جمع البيانات الأولية،

<sup>1</sup> Minisi, M.A., "The Evaluation of the Employee Assistance Programmes Internal Marketing in the National Prosecuting Authority", Unpublished Submitted impartial Fulfillment of the Requirement For the Degree of Master of Social Science in Employee Assistance Programmes, University of Pretoria, 2005, p 95.

<sup>2</sup> Zikmund, W. (2003), "Business Research Methods". Harcourt Brace Jovanovich : Fort Worth, 2003, p 185.

<sup>3</sup> Farzad, A., "The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: An Investigation among State-Owned Banks in Isfahan, Iran", Unpublished Master's Thesis, Lulea University of Technology.2007; p 110.

تكوين الإطار النظري، تكوين الفرضيات، تجميع البيانات الإضافية، تحليل البيانات، والاستنباط (الوصول إلى نتائج من خلال شرح وتحليل النتائج التي تم الحصول عليها من البيانات) (Sekaran, 2004, p 28).<sup>1</sup>

في هذه الدراسة وفي إطار الاعتماد على الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية تم تقديم شرح نظري لمتغيرات الدراسة الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، كما تم شرح العلاقة بين المتغيرين، واعتمادا على الدراسات السابقة تم بناء مجموعة فرضيات من نظريات موجودة سابقا ومن ثم اختبار هذه الفرضيات من أجل الخروج بمجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الكمي، حيث تسمح البحوث الكمية للباحث من تعريف ودمج نفسه ضمن المشكلة أو المفهوم قيد الدراسة، وفي هذا المنهج يتم التركيز على السلوكيات الحقيقية والسببية، وتكون المعلومات في شكل رقمي حيث يمكن تصنيفها وتلخيصها، كما يتم تحليل البيانات بالاعتماد على عمليات رياضية، ثم يتم عرض النتائج النهائية في شكل إحصائي (Brayman, 1984, p 84).<sup>2</sup> وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات من المبحوثين وترميزها في شكل كمي وتحليلها إحصائيا.

### ثانيا: جمع بيانات الدراسة

فيما يأتي يتم توضيح كل من أنواع مصادر البيانات وأدوات جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة:

#### 1. أنواع مصادر البيانات:

ويوجد نوعين من مصادر جمع البيانات هي المصادر الأولية والمصادر الثانوية وانطلاقا من هذه المصادر صنفنا البيانات إلى بيانات أولية وبيانات ثانوية.

##### أ. المصادر الأولية:

هي المصادر التي يمكن اعتمادها كمصادر موثوق بصحتها وعدم الشك فيها مثل: المخطوطات ومذكرات القادة والسياسيين، والخطب والرسائل واليوميات، والدراسات الميدانية، والكتب التي تصف أحداثا أو موضوعات شاهدها مؤلفوها عن كتب، والقرارات الصادرة عن الندوات والمؤتمرات، ونتائج التجارب العلمية والإحصاءات التي تصدرها الدوائر المختصة والوزارات والمؤسسات (الواصل، 1999، ص 45).<sup>3</sup> كما قد يستخدم الباحث المقابلات أو

<sup>1</sup> Sekaran, U., "Research Methods for Business a Skill Building Approach", 4th edition, John Wiley & Sons, Inc, New York; 2004, p 28

<sup>2</sup> Brayman, A., (1984), « The Debate About Quantitative and Qualitative Research : A Question of Method or Epistemology? », The British Journal of Sociology, Vol. 35, No. 1, 1984, p 84

<sup>3</sup> الواصل، ع.ع، "البحث العلمي خطواته ومراحله، أساليبه ومناهجه، أدواته ووسائله، أصول كتابته"، مطبوعة علمية، شعبة الاجتماعيات، إدارة

الإشراف التربوي والتدريب، إدارة التعليم في محافظة عنيزة، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 45

الاستبيان لجمع البيانات الأولية (Sekaran, 2004, p 53).<sup>1</sup> وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات الأولية، وسيتم التفصيل في ذلك لاحقاً.

### ب. المصادر الثانوية:

هي كتب استقت بياناتها ومعلوماتها من مصادر ثانوية، أو بالاعتماد على المقالات ورسائل التخرج (الواصل ، 1999، ص 49)<sup>2</sup>، وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد بدرجة كبيرة على الكتب والمقالات والمدخلات المتعلقة بالمفاهيم التالية: الالتزام التنظيمي ، الالتزام العاطفي ، الالتزام المعياري ، سلوك المواطنة التنظيمية ، الايثار، السلوك الحضاري، ومنهجية البحث العلمي في العلوم الإدارية. حيث تم الجمع والاطلاع على مئات المراجع حول المواضيع السابقة لكن تم استخدام منها ما يفيد الدراسة بشكل مباشر.

### ثالثاً: أداة الدراسة

باعتبار أن الدراسة الحالية اعتمدت بدرجة كاملة على الاستبيان في جمع البيانات الأولية فسيتم أولاً تعريف الاستبيان، ومن ثم توضيح محتوى الاستبيان المستخدم في الدراسة الحالية.

الاستبيان عبارة عن صياغة لمجموعة من الأسئلة معدة مسبقاً ليقوم المستجيب بتسجيل إجابته عليها باختبار أحد البدائل المحددة ويعتبر وسيلة فعالة لجمع البيانات عندما يكون الباحث على معرفة المطلوب وبكيفية قياس المرغوب في دراسته (Kothari, 1985, p 26).<sup>3</sup>

وتم تقسيم الاستبيان لهذه الدراسة إلى ثلاثة محاور تعلق الأول منه بالمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة)، بينما خصص المحور الثاني للمتغير الم ستقل للالتزام التنظيمي احتوى على اثنا عشر مؤشر قياس لثلاثة أبعاد هي الالتزام العاطفي (أربعة مؤشرات)، الالتزام المعيري (أربعة مؤشرات)، و الالتزام الاستمراري (أربعة مؤشرات). وتعلق المحور الثالث بأبعاد المتغير ال تابع سلوك المواطنة التنظيمية والذي احتوى على أربعة وعشرون مؤشر قياس منها خمس مؤشرات لقياس بعد الايثار، خمسة مؤشرات لقياس بعد الكياسة، خمسة مؤشرات لقياس بعد الروح الرياضية، وأربعة مؤشرات لقياس بعد السلوك الحضاري، وخمسة مؤشرات لقياس بعد وعي الضمير. (أنظر الملحق A).

وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المقياس الفتوي ليكرت، ويستخدم مقياس ليكرت بدرجة كبيرة في مجال قياس الاتجاهات بحيث يعبر عن درجة موافقة المستجيب على فقرة تعبر عن اتجاه لقضية ما، حيث تضمنت بدائل الإجابة

<sup>1</sup> Sekaran, Op.Cit, 2004, p 53

<sup>2</sup> الواصل، 1999، مرجع سابق، ص 49

<sup>3</sup> Kothari, C.R., « Research Methodology-Methods and Techniques », New Delhi, Wiley Eustern Limited, 1985, p 26



سلم ليكرت الخماسي، أين تم ترميز رقم 1 لـ غير موافق بشدة، 2 غير موافق، 3 محايد، 4 موافق، و 5 موافق بشدة.

وعليه إذا كان المتوسط الحسابي للمتغير يتراوح بين 1 و 1.79 فهو غير منخفض جدا، وإذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين 1.80 و 2.59 فهو منخفض، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 2.60 و 3.39 فهو متوسط، وإذا المتوسط يتراوح بين 3.40 و 4.19 فهو عال، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 4.20 و 5 فهو عال جدا.

#### رابعا: أساليب التحليل

لقد استخدم في التحليل برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في حساب مقاييس التزعة المركزية والتشتت والالتواء والتفطح ومعامل الارتباط ومعادلات الانحدار واختبارات الفروض الإحصائية... إلخ وبالإضافة إلى تحليلات متقدمة<sup>1</sup>. وفي دراستنا هذه سنستخدم الأساليب التالية:

**1- المتوسط الحسابي (Arithmetic Mean):** يعد الوسط الحسابي من أهم مقاييس التزعة المركزية وأكثرها شيوعا واستخداما في وصف بيانات المجموعات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة، لما يمتاز به من خصائص جيدة يقف في مقدمة مقاييس التزعة المركزية ويسمى الوسط الحسابي أحيانا الوسط (Average) ويرمز له باختصار بالرمز  $(\bar{X})$ <sup>2</sup>.

**2- الانحراف المعياري (Standard Deviation):** ببساطة نقول إن الانحراف المعياري هو الجذر التربيعي للتباين، ومن الملاحظ أن التباين يقاس بالوحدات المربعة وليس بوحدات المتغير والانحراف المعياري يقاس بنفس وحدات المتغير محل ظاهرة الدراسة، وهو أفضل مقاييس التشتت أشهرها استخداما بالرغم من صعوبة حساباته حال كبر حجم العينة ولكن الحاسب الآلي سهل هذه الصعوبة<sup>3</sup>.

**3- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation):** يستخدم لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغيران (X,Y)، ويقاس قوة العلاقة، حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح، وضعيفا عند

<sup>1</sup> شفيق العتوم، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، دار المناهج، الأردن، 2008، ص 67.

<sup>2</sup> إيمان حسين حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2009، ص 96.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 232.

اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طردي، والارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة.<sup>1</sup>

4- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) : يستخدم مقياس كرونباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي

وقد كانت النتائج أكبر من (70 %) و يعتبر هذا مقبولا استنادا إلى دراسات سابقة. وهناك دراسات تقول بأن معامل كرونباخ ألفا أكبر من 50%.<sup>2</sup>

5- معامل الالتواء (Skewness): يعرف الالتواء بأنه درجة التماثل أو البعد عن التماثل لتوزيع ما . يستخدم

لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.<sup>3</sup>

6- معامل التفلطح (Kurtosis): وهو مقياس يصف ارتفاع قيمة المنحني من حيث الاعتدال، يستخدم لاختبار

التوزيع الطبيعي للبيانات.<sup>4</sup>

7- تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression analysis وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات

المستقلة على متغير تابع واحد.

8- تحليل الانحدار البسيط Simple Regression analysis وذلك للتحقق من تأثير متغير مستقل واحد

على متغير تابع واحد.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها

أولاً: مجتمع الدراسة

يعبر المجتمع عن جميع المفردات التي تدخل في الدراسة ولها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها سواء كانت كائن حي أو جماد.<sup>5</sup>

يتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي الإدارة في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة، وفيما يلي تعريف بالمؤسسة.

ثانياً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

إن مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB تعتبر من أهم المؤسسات في قطاع النسيج في الجزائر بحث يتم

التعرف عليها في هذا المبحث بالتفصيل من نشأتها و تطورها وصولاً إلى شكل الحالي ومن ثم التعرف على الهيكل التنظيمي من ثم التعرف على مختلف المصالح والأقسام المتواجدة في المؤسسة محل الدراسة والمهام الخاصة بكل مصلحة.

<sup>1</sup> نادر شعبان السواح، الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام spss ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، د ط، ص 448.

<sup>2</sup> Sekaran, Op.Cit, 2004, p 53

<sup>3</sup> محمد حسين محمد رشيد، الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي، دار صفاء، عمان، ط1، 2008، ص 138.

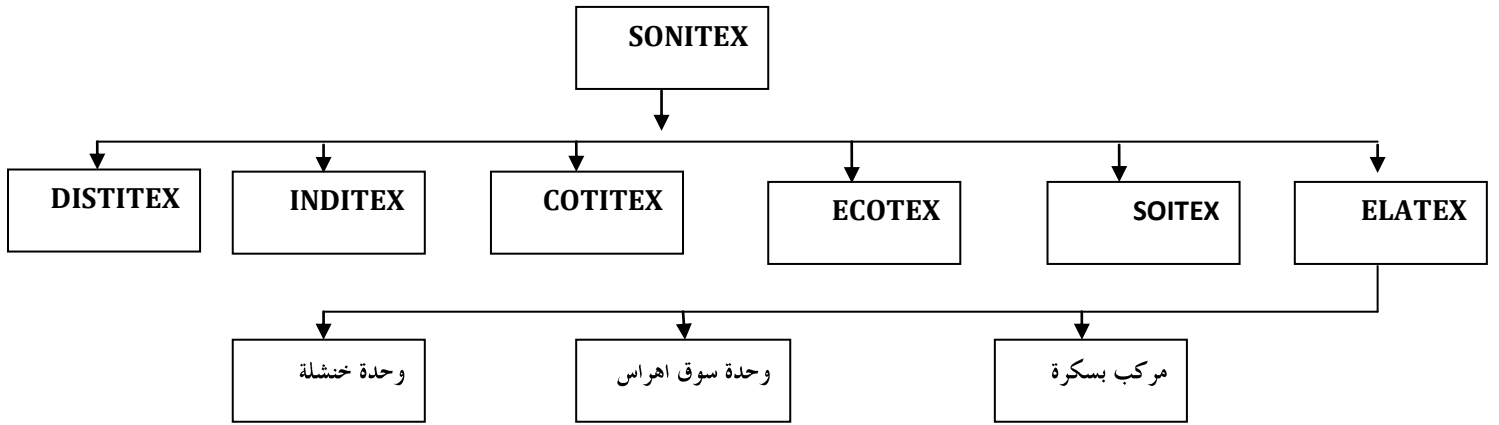
<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 139.

<sup>5</sup> أيمن أحمد راشد، محمد أحمد أبو زيد، مبادئ الإحصاء وتطبيقها باستخدام برنامج spss، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، د ط، د س، ص 12.

### ➤ نشأة مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB

"ظهرت المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية SONITEX بعد تبعية شبه تامة للخارج من جانب المنتجات النسيجية ، كان إنشاءها عبارة عن محاولة التخلي عن الخارج والسعي وراء النهوض نحو الاستقلالية الإنتاجية وذلك بموجب المرسوم رقم 66/218 الصادر بتاريخ 1966/07/22 وتطورت هذه الشركة ، وتوسعت حيث أصبحت تضم 31 وحدة إنتاجية مجهزة بالآلات الحديثة تستهلك مواد أولية مختلفة نذكر منها: القطن ، الصوف ، الفيسكوز... الخ، وبعد سنوات انفصلت المركبات عن المؤسسة الأم بالكامل وأصبح مجال النسيج قائما على المركبات او المديریات المنفصلة كالتالي :

### الشكل رقم (2-2) مخطط توضيحي خاص بالمركبات و المديریات



المصدر: مديرية الموارد البشرية

تسمية المؤسسات :

- المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات النسيجية DISTITEX
- المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية INDITEX
- المؤسسة الوطنية لتفصيل الملابس الجاهزة القطنية<sup>1</sup> ECOTEX
- "المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية الحريرية SOITEX
- "المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية الصوفية COTITEX
- المؤسسة الوطنية لصناعة الألياف النسيجية الصوفية ELATEX

تعتبر مؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة من أقدم المؤسسات الجزائرية المنتجة للأقمشة و هذا لاحتلالها مكانة في السوق الجزائرية ولكي تبقى هذه المكانة لابد من تنظيم إداري محكم يقوم على تسييرها خاصة في معاملات البيع و الشراء ، لذا يجب ان يكون لها مزيج تسويق منظم تستطيع من خلاله تصريف منتجاتها خاصة في ظل المنافسة

<sup>1</sup> من وثائق المؤسسة

الشديدة من قبل المؤسسات الخاصة الأجنبية و قد أنشئ مركب بسكرة تحت قرار 82/397 بتاريخ 11 افريل 1982 بعد مدة انجاز دامت ثلاثة سنوات و 4 اشهر بتكلفة 71.9 مليار سنتيم و قد مرت عملية انجازها بعدة مراحل يمكن حصرها كما يلي:

- افريل 1976: تمت دراسة المشروع من قبل الشركة SENRI
- ديسمبر 1976: إمضاء العقد بين الشركة الوطنية للصناعات النسيجية النسيجية والشركة الألمانية FAMATEX
- ديسمبر 1977: انطلاق الأشغال بعد تحضير المستلزمات
- ديسمبر 1978: بداية تركيب الآلات و مختلف التجهيزات الخام بالمركب
- ديسمبر 1980: وضع مخطط الإنتاج بمعدل تجريبي منتظم
- 11 افريل 1982: الانطلاقة الفعلية للعملية الإنتاجية و قد ساهمت عدة شركات أجنبية متخصصة كل واحدة منها بما يلي :
- شركة FAMATEX الألمانية متكلفة بتموين الخيوط
- شركة مازورو تو الايطالية متكلفة بالتكوين التقني للعمال لتركيب الآلات "

"ماي 1983: التدشين الرسمي من قبل رئيس الجمهورية الشادلي بن جديد ، وقد تفرع مركب الصوف بدوره عن تبسة بعد عقد محضر اجتماع الجمعية العامة الاستثنائية للمؤسسة يوم 25 مارس 1998 وتم تسميتها مؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة كشركة تابعة لمجموعة النسيج TEXMACO التي أصبحت تسمى TEXALG في سنة 2012".<sup>1</sup>

### تعريف مؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة TIFIB

مؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة TIFIB: "هي مؤسسة إنتاجية متخصصة في صناعة القماش الجاهز ، تقع في منطقة الصناعية لمدينة بسكرة مقر الولاية فهي شركة متخصصة في الأقمشة ذات الجودة العالمية المتكونة من الصوف (100%) و الخيط من ( بولستار ، صوف او بوستار فسكوز) إضافة الى بعض الأقمشة الخاصة رأسمها الاجتماعي يقدر بـ 839.000.000 دج و تتربع على مساحة قدرها 123364م اي ما يعادل 12.5 هكتار منها 6 هكتار مغطاة تشمل الإدارة العامة و 18 ورشة الطاقة الإنتاجية 6 ملايين متر /للسنة و آلات المصنع تتكون و بصفة حصرية على تجهيزات ذات تكنولوجيا ( بصفة خاصة آلات النسيج ) التي تسمح بالإضافة تقنية أخرى ذات أهمية كبيرة و يد عاملة مقدرة بـ 350 عاملا موزعة على فوجين و تنقسم المؤسسة إلى قسمين مخصصين هما: قسم النسيج و تحضير النسيج و قسم التجهيز النهائي ، من أهم مورديها المحليون: تلمسان، قسنطينة، تبسة، وبريكة و من أهم مورديها الدوليين: سويسرا، الهند، فرنسا وإيطاليا، أما بالنسبة لأهم زبائنها:

<sup>1</sup> من وثائق المؤسسة

- القطاع العسكري: ويشمل الدرك الوطني، الجيش الشعبي الوطني، الحرس الجمهوري
- القطاع شبه العسكري: ويشمل الجمارك، الشرطة، الحرس البلدي، حرس الغابات، ادارة السجون، حماية المدنية
- المدنيون: ويمثلون التجار

وقد تحصلت المؤسسة على شهادة الجودة العالمية (WOOL MARK) سنة 1986 من طرف اللجنة الدولية للصوف و علامة (WOOL MARK) تعني أن هذا المصنع للصوف يوفر صوف حقيقي صافي طبقا للمعايير الجودة العالمية<sup>1</sup>.

### الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة TIFIB

سنتطرق في هذا المطلب إلى شرح مفصل للهيكل التنظيمي وذلك من خلال التعريف بمختلف المصالح و يحتوي هذا الهيكل التنظيمي على ما يلي:

**1 - "المديرية العامة :** و يشرف عليها المدير العام يعد المسؤول الأول على كل رؤساء المديريات والمصالح ويشرف على تسيير المؤسسة من كل النواحي بالإضافة إلى أنه:

- يمثل المؤسسة في المحيط الخارجي للمؤسسة أي النطاق الرسمي لها
  - يعقد اجتماعات دورية مع مختلف الإطارات (مجلس المديرية العامة) و يترأس مجلس الإدارة.
- 2 - سكرتاريا :** أمانة المدير العام تعد همزة وصل بين المدير العام وباقي مديريات المؤسسة، من مهامها:
- استقبال، تسجيل وتوزيع البريد الوارد وارسال البريد الصادر
  - تحرير اجتماعات مجلس الإدارة، توصيل تعليمات المدير لمختلف مديريات المؤسسة
  - كتابة المراسلات وتوزيعها بين مختلف المصالح، استقبال الضيوف من عملاء وموردين وزوار...
  - استقبال المكالمات الهاتفية الداخلية والخارجية وكذلك المراسلات عن طريق الفاكس

**3 - مصلحة التدقيق الداخلي:** هي خلية تابعة للمديرية العامة للمؤسسة حيث تتمتع باستقلالية عن باقي وظائف في المؤسسة، وهي تتكون من مدقق داخلي واحد يقوم بتطبيق برنامج التدقيق الداخلي السنوي الموافق عليه وهذا بإجراء مختلف الزيارات الميدانية للمديريات والمصالح والفروع، كما يقوم بكتابة التوصيات وتحريرها على شكل تقارير ويدمها للمدير العام للمؤسسة وهذا ما سنقوم بشرحه لاحقا في منهجية سير عملية التدقيق الداخلي للمؤسسة محل الدراسة

**4 - الحماية و الأمن :** و يشرف عليها رئيس مصلحة و تنقسم إلى أربعة أفواج أ.ب.ج.د التي تسهر على سلامة و حماية المؤسسة

<sup>1</sup> من وثائق المؤسسة

5 - "قسم الإبداع : ويشرف عليها نائب مدير مكلف بالإبداع وهو الذي يخطط للإبداعات و يتم فيها إبداع عدة أنواع من القماش وتقدم للإدارة العامة لدراستها واختيار النوع المناسب الذي ينسج ، و تعتبر خطوة من خطوات المراحل الإنتاجية الأولى .

6 - قسم المنازعات: يشرف عليها رئيسة منازعات مكلفة بالقضايا القانونية التي تخص المؤسسة<sup>1</sup>

7 - "مديرية الموارد البشرية: هي تقوم بالإشراف على المؤسسة من حيث الموارد البشرية ووسائلها العامة إذ تقوم باتخاذ الإجراءات المتعلقة بالمستخدمين من حيث التوظيف، الترقية، العقوبات، دفع الرواتب، وغيرها فهي تقوم أيضا بتسيير وتكوين العمال، كما تهتم بتنظيم عمل المصالح والفروع التابعة لها وتأمين محيط العمل من المخاطر، وهي تنقسم إلى :

• مصلحة الموارد البشرية: تهتم بكل ما يتعلق بالمستخدمين سواء كان تكوين أو تشغيل وهي تنقسم إلى فرعين:

1- فرع الموارد البشرية : تقوم بتدبير شؤون العمال وتسييرهم إداريا وتوفير كل ما يحتاجونه من وثائق مثل: شهادات العمل، الإحالة على التعاقد، الضمان الاجتماعي ومن مهامه:

✓ معالجة جميع المعلومات ذات الطابع الإداري (مراقبة الملف)

✓ وإصدار التقارير الشهرية و السهر على تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة

✓ إعلام جميع الحالات المطلوبة من الهيئات أو السلم التصاعدي و معالجة الحوادث المبلغ عليها من طرف المستخدمين و درس الاقتراحات الصادرة من مختلف الهيئات (الترقية، الانضباط، إعادة التشغيل).

2- فرع الأجور: يهتم هذا الفرع بـ:

✓ استقبال ومعالجة عناصر تتعلق بالمؤسسة، إدراج حالات التحويل

✓ إدراج تصريحات المساهمات CNAS، إدراج وإعادة المهن المدفوعة الأجر.

ومن الوثائق التي تخص هذه المصلحة: أمر بالمهمة، كشف الغيابات اليومي، بيان الخروج القرارات بأنواعها (الترقية، التوظيف،... إلخ).

• مصلحة الوسائل العامة :تهتم بتسيير وسائل النقل والمعدات (معدات مكتبية، سيارات) وتصليحها عند

العطب، وتهتم أيضا بالشؤون الاجتماعية للعامل الذي تحت وصايتها مثل الفصل المنازعات العمالية وتأمينات العمال، ومن مهامها:

✓ جرد سنوي للأثاث المكتبي و التصريح شهريا بقيمة المخزونات داخل المؤسسة (الخيط والصوف) قصد

تأمينها

✓ كما تتولى دفع فواتير الكهرباء والهاتف، أي ما يدخل في خدمة العامة.

<sup>1</sup> من وثائق المؤسسة

وتنقسم إلى ثلاث فروع:

- أ. فرع التنظيف: يسهر على نظافة محيط المؤسسة (المكاتب، حظيرة السيارات، مساحة الخضراء).
  - ب. فرع صيانة السيارات: يعمل على صيانة وسائل النقل وتصليحها وتأمينها.<sup>1</sup>
  - ت. "فرع النقل أو التنقل: يهتم بعملية نقل عمال المؤسسة ومن مهامه: مسؤول على نقل العمال و يتكفل بالتعاقد بين مؤسسة النقل ومسؤول عن هذه المصلحة.
- ومن الوثائق التي تخص هذه المصلحة: وصل التسخير،الكشف اليومي للغيابات، بيان الخروج
- 8 - مديرية المحاسبة و المالية: تقوم بتسجيل كل العمليات المحاسبية، حيث تعطي الصورة الواضحة الخاصة بالوضعية المالية للمؤسسة وتضم مصلحة واحدة وهي:
- **مصلحة المالية والمحاسبة:** تعمل هذه على تسجيل كل العمليات التي تقوم بها المؤسسة في الدفاتر وتراقب جميع العمليات باستمرار سواء كانت مقبوضات أو مدفوعات وفي نهاية الشهر ترمج هذه العمليات في جهاز الحاسوب على يوميات وهذا لإعداد ميزانية ختامية فرعية، وجدول النتائج بعد أن تتحصل على الوثائق الخاصة بكل عملية، ومن الوثائق التي تخص هذه المصلحة: وثيقة التسخير، وثيقة طلب، بيان خروج السلعة، بيان دخول السلعة، الفاتورة، الشيكات.
- 9 - مديرية التموين و التجارة: بما أن المؤسسة إنتاجية، ومن خلال هذه الملاحظة نجد أن التجارة هي أحد الأجزاء الرئيسية للمؤسسة كما نرى أن هناك مدير للتجارة الذي يشرف على ثلاث مصالح وهي:
- **مصلحة التجارة:** ودورها هو بيع القماش محليا وخارجيا، وتتم بكل عمليات البيع والفوترة وحتى تسيير المخزونات وتنقسم إلى ثلاث فروع وهي:
    - أ. فرع البيع و فرع الفوترة: يعمل على تلبية طلبات الزبون حسب التوفر و يقوم هذا الفرع بإعداد الفواتير بعملية البيع
    - ب. فرع تسيير المخزونات: يعمل على التسيير الحسن للمخزونات الخاصة بالقماش ومتابعة عملية الدخول والخروج للقماش له وثيقة تمثل دخول القماش إلى المخزن وأيضا له وثيقة تمثل كل المبيعات التي تخرج من المخزن لهذا الفرع.
  - **"مصلحة الشراء:** تهم أساسا بعمليات الشراء فهي تشرف على كل المشتريات والاحتياجات الخاصة بالمؤسسة وتنقسم إلى فرعين هما: فرع الشراء الداخلي ( يهتم بعمليات الشراء المحلية ) و فرع الشراء الخارجي: يهتم بعمليات الشراء الخارجية
  - **مصلحة تسيير المخزونات:** يتمثل دورها في تخزين جميع المواد، وهي تشرف على مراقبة المواد الأولية وقطع الغيار الأولية وتنقسم ثلاث فروع إلى:
    - أ. فرع تسيير المنتجات: وهو يهتم بجميع ما يخص منتجات التامة الصنع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> من وثائق المؤسسة

ب. "فرع تسيير المواد الأولية (قطع الغيار، الخيط): يشرف على تغطية كل احتياجات قطع غيار المكنات، ويزود أيضا مصلحة التجهيز والنسيج بالمادة الأولية (الخيط) عند الطلب.  
ت. فرع تسيير المواد الكيميائية: هو الذي يسهر على تلبية حاجيات كل من الصيانة والتجهيز الرطب وفرع تكرير المياه بالمواد الكيماوية التي تدخل في عملية الإنتاج.

10 - **مديرية الصيانة:** يشرف عليها مدير مكلف بالصيانة وهي تقوم بتصليح الآلات الميكانيكية والعتاد ووسائل النقل والتكييف، وكذا تأمين الطاقة الكهربائية اللازمة لكل عملية من العمليات وتحتوي على مصلحة واحدة وهي:

● **مصلحة الصيانة العامة:** تقوم بتصليح جميع الآلات، وهي تنقسم إلى خمس فروع:

أ. فرع الكهرباء: ويقوم بتصليح جميع الأعطاب الكهربائية من كهرباء الآلات والكهرباء العامة.  
ب. فرع التبريد والتكييف: يقوم هذا الفرع بتهيئة الأجواء الملائمة في الورشات من ناحية التبريد والتكييف.

ج. فرع التسخين: يقوم بعملية تسخين الماء الذي يدخل في عملية إنتاج القماش (ماء ساخن + بخار).

د. فرع تكرير المياه فرع الملحقات: هو يزود مصلحة التجهيز النهائي بالمياه الصالحة في عملية غسل أنواع القماش. أما فيما يخص الوثائق التي تخص هذه المديرية هي: كشف الغيابات و وصل التسخير و بيان الخروج و وصل الدفع.

11 - **مديرية الاستغلال:** يشرف عليها المكلف بالاستغلال وهي التي تهتم بكل ما يخص الإنتاج، حيث يتم

في هذه المديرية برمجة عملية الإنتاج من نوع الخيط والكمية وكل الشروط التي يجب توفيرها في عملية الإنتاج من تكييف وتسخين... إلخ. وتتفرع هذه المديرية إلى عدة مصالح

● **مصلحة البرمجة:** يتم على مستواها وضع كل تصاميم القماش الذي سينسج حسب الطلبية.

● **مصلحة التحضير:** يتم فيها تحضير السلسلة التي سترسل إلى مصلحة النسيج كما يتم فيها تحضير الخيط لنسجه.

● **مصلحة النسيج:** دورها القيام بعملية نسج كل أنواع الخيوط للحصول على القماش الجاهز.

● **مصلحة التصليح:** يتمثل دورها في تصليح كل العيوب الموجودة في القماش

● **مصلحة التجهيز الرطب:** ويتم على مستواها غسل وتخفيف القماش على حسب نوعيته.

**مصلحة التجهيز النهائي:** دوره كي القماش النهائي ومراقبته وكفه وتغليفه، حيث لديها فرع يقوم بمراقبة الجودة والنوعية.<sup>2</sup>

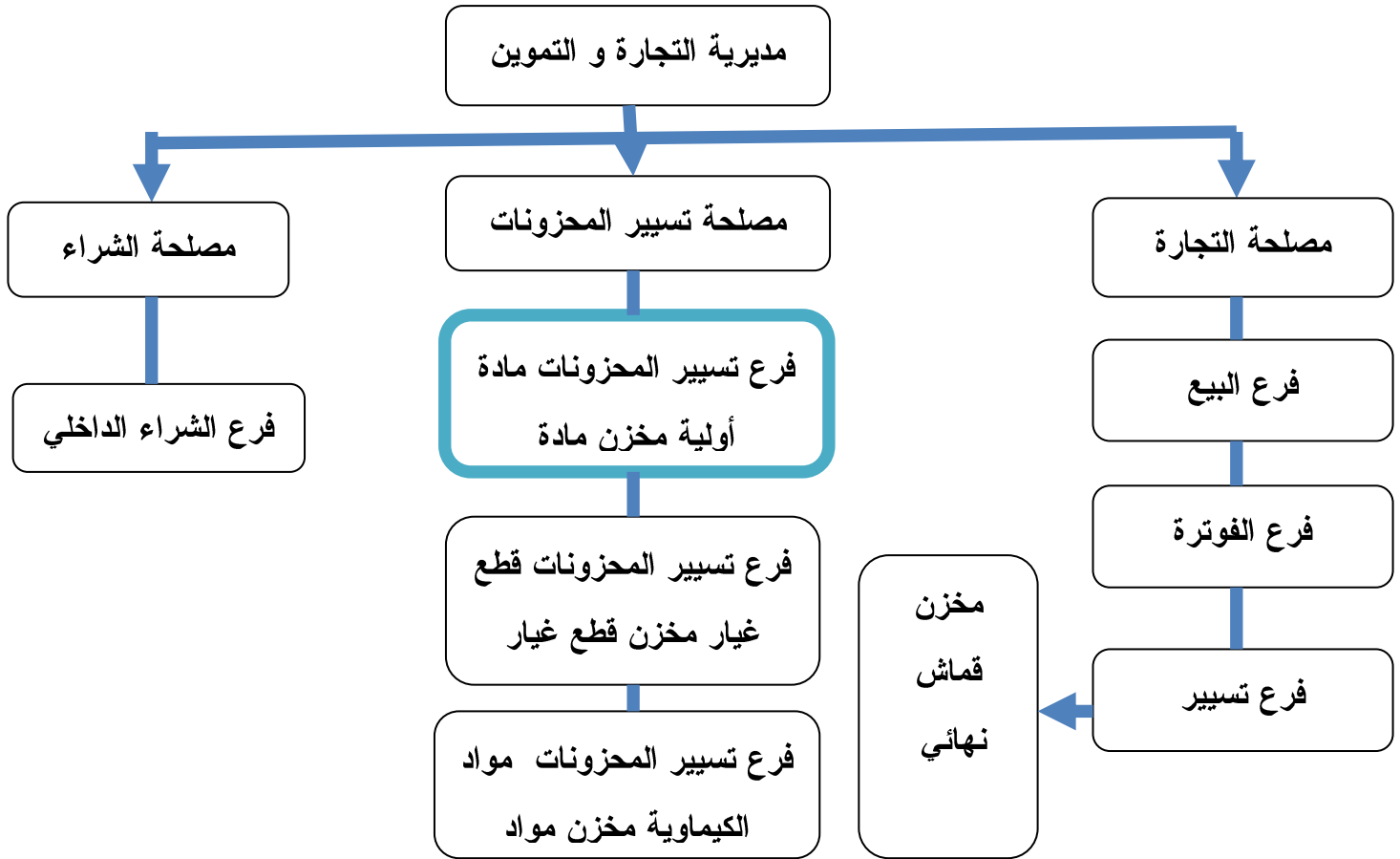
<sup>1</sup> من وثائق المؤسسة

<sup>2</sup> من وثائق المؤسسة



والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل (2-3): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: بالاعتماد على الوثائق المقدمة من مديرية التجارة والتمويل بالمؤسسة.

ثالثا: عينة الدراسة

هي جزء من المجتمع الذي يتم دراسته حيث يتم اختيار عينة تمثل المجتمع تمثيل جيد ويتم دراستها والتعرف على خصائصها ومنها نستنتج<sup>1</sup>. المجتمع الذي سحبت منه العينة يتمثل في موظفي الإدارة بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص12.

، ونظرا لصعوبة توزيع الاستثمارات على كافة الموظفين ، تم اختيار عينة ملائمة من موظفي الإدارة بالمؤسسة، وكانت القاعدة توزيع أكبر عدد من الاستثمارات للوصول إلى أعلى قدر من تمثيل للمجتمع. حيث تم توزيع 100 استبياناً على موظفي الإدارة استرجعت منها 60 استبيان أي بنسبة استرجاع بلغت 60.0%.

### المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها

#### أولاً: ثبات أداة الدراسة

يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج<sup>1</sup>.

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 70% وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية:

#### 1 4 الالتزام التنظيمي.

##### الجدول رقم (1-5) معامل الثبات لفقرات بعد الالتزام العاطفي

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
04	0,820

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات الالتزام العاطفي يفوق (70%) حيث كانت نسبته (82%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

##### الجدول رقم (1-6) معامل الثبات لفقرات بعد الالتزام المعياري

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
04	0,750

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

<sup>1</sup> محمد منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر، القاهرة، ط 3، 2000، ص 35.

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد الالتزام المعياري أكبر من (70%) حيث كانت نسبته (75%) هذا يعني أن معامل الثبات مقبول.

الجدول رقم (1-7) معامل الثبات لفقرات بعد الالتزام الاستمراري

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
04	0,706

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد الالتزام الاستمراري يفوق (70%) حيث كانت نسبته (70,6%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (1-8) معامل الثبات لفقرات المتغير الالتزام التنظيمي

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
12	0,867

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات الالتزام التنظيمي أكبر من (70%) حيث كانت نسبته (86,7%) هذا يعني أن ثبات هذا المتغير مقبول.

2-1. سلوك المواطنة التنظيمية:

الجدول رقم (1-9) معامل الثبات لفقرات بعد الايثار

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
05	0,787

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد الايثار أكبر من (70%) حيث كانت نسبته (78,7%) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (1-10) معامل الثبات لفقرات بعد الكياسة

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
05	0,832

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد الكياسة أكبر من (70%) حيث كانت نسبته (83,2%) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (1-11) معامل الثبات لفقرات الروح الرياضية

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
05	0,780

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد الروح الرياضية أكبر من (70%) حيث كانت نسبته (78%) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (1-12) معامل الثبات لفقرات بعد السلوك الحضاري

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
04	0,694

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد السلوك الحضاري أكبر من (70%) حيث كانت نسبته (69,4%) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (1-13) معامل الثبات لفقرات بعد وعي الضمير

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
05	0,786

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد وعي الضمير أكبر من (70%) حيث كانت نسبته (78,6%) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (1-14) معامل الثبات لفقرات متغير سلوك المواطنة التنظيمية

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
24	0,934

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد سلوك المواطنة التنظيمية أكبر من (70%) حيث كانت نسبته (93,4%) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا المتغير مقبول.

#### ثانياً: صدق أداة الدراسة

تم الاعتماد على نوعين من الصدق في هذه الدراسة هما الصدق الظاهري والصدق البنائي وفيما يلي توضيح لذلك: تعتبر أول ما يخطر ببال الباحث ما يعرف بالصدق الافتراضي Assumed Validity والذي نعني به افتراض معد المقياس أو استخدامه صلاحيته لقياس ما يريد قياسه. كما أن هناك ما يعرف بالصدق الظاهري Face Validity وهو مشابه إلى درجة كبيرة إذ يعتمد على التحكيم الكلي التخميني، وقد تم الاستعانة بمجموعة من المحكمين للتأكد من الصدق الظاهري للاستبيان (أنظر الملحق B). وفي الحقيقة لا يكتفى بالأسلوبين السابقين رغم أنهما خطوة أولية للتأكد من صدق المحتوى، لذلك سوف يتم قياس الصدق البنائي والذي يعرف بدقة أكثر الصدق التقاربي. ويعرف الصدق البنائي على أنه مدى قدرة بناء الاختبار ككل على قياس متغير ما بجميع جوانبه، ويمكن أن يستخدم التحكيم والتحليل المنطقي لتحديد ما إذا كان بناء الاختبار الكلي وأجزائه المختلفة تقيس البناء للمتغير المراد قياسه. ومن أجل قياس الصدق البنائي تم حساب معامل الارتباط بين كل مؤشر والبعد التي تنتمي إليه، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق البنائي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة 50% وآخرون يقدرون النسبة بـ 70%. وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله.

#### الجدول رقم (1-15): الصدق البنائي لمؤشرات بعد الالتزام العاطفي

		البعد الفقرات
الفرقة 1	معامل بيرسون	0,849**
	مستوى الدلالة	0,000
	حجم العينة	60
الفرقة 2	معامل بيرسون	0,796**
	مستوى الدلالة	0,000
	حجم العينة	60
الفرقة 3	معامل بيرسون	0,762**
	مستوى الدلالة	0,000

60	حجم العينة	
,822**	معامل بيرسون	الفقرة 4
,000	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة	

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 76.2% و 84.9% وهي أكبر من 70% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي للفقرات بعد الالتزام العاطفي.

الجدول رقم (1-16): الصدق البنائي لمؤشرات بعد الالتزام المعياري

		البعد الفرقات
		الإحصائيات
,818**	معامل بيرسون	الفقرة 1
,000	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة	
,848**	معامل بيرسون	الفقرة 2
,000	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة	
,524**	معامل بيرسون	الفقرة 3
,000	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة	
,791**	معامل بيرسون	الفقرة 4
,000	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة	

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالبعامتاداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 52.4% و 84.8% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي للفقرات بعد الالتزام المعياري.

الجدول رقم (1-17): الصدق البنائي لمؤشرات بعد الالتزام الاستمراري

البعد الفقرات	الإحصائيات
الفقرة 1	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
	,789** ,000 60
الفقرة 2	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
	,770** ,000 60
الفقرة 3	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
	,730** ,000 60
الفقرة 4	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
	,618** ,000 60

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%

المصدر: إعداد الطالبعامتاداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 61.8% و 78.9% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي للفقرات بعد الالتزام الاستمراري.

الجدول رقم (1-18): الصدق البنائي لمؤشرات بعد الايثار

البعد الفقرات	الإحصائيات
الفقرة 1	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
	777, <sup>**</sup> 000, 60
الفقرة 2	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
	757, <sup>**</sup> 000, 60
الفقرة 3	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
	847, <sup>**</sup> 000, 60
الفقرة 4	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
	757, <sup>**</sup> 000, 60
الفقرة 5	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
	607, <sup>**</sup> 000, 60

\*\* مستوى الدلالة 1%.



\* مستوى الدلالة 5%

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 60.7% و 84.7% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي للفقرات بعد الايثار.

الجدول رقم (1-19): الصدق البنائي لمؤشرات بعد الكياسة

البعد الفقرات	الإحصائيات
الفقرة 1	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
	,764** ,000 60
الفقرة 2	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
	,815** ,000 60
الفقرة 3	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
	,693** ,000 60
الفقرة 4	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
	,762** ,000 60
الفقرة 5	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
	,860** ,000 60

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 69.3% و 86.0% وهي تقترب أو تفوق 70% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي للفقرات بعد الكياسة.

الجدول رقم (1-20): الصدق البنائي لمؤشرات بعد الروح الرياضية

الإحصائيات		البعد الفقرات
معامل بيرسون	,756**	الفقرة 1
مستوى الدلالة	,000	
حجم العينة	60	
معامل بيرسون	,762**	الفقرة 2
مستوى الدلالة	,000	
حجم العينة	60	
معامل بيرسون	,619**	الفقرة 3
مستوى الدلالة	,000	
حجم العينة	60	
معامل بيرسون	,775**	الفقرة 4
مستوى الدلالة	,000	
حجم العينة	60	
معامل بيرسون	,753**	الفقرة 5
مستوى الدلالة	,000	
حجم العينة	60	

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 61.9% و 77.5% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي للفقرات بعد الروح الرياضية.

الجدول رقم (1-21): الصدق البنائي لمؤشرات بعد السلوك الحضاري

البعد الفقرات	الإحصائيات
الفقرة 1	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
	,760** ,000 60
الفقرة 2	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
	,720** ,000 60
الفقرة 3	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
	,874** ,000 60
الفقرة 4	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
	,528** ,000 60

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 52.8% و 87.4% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي للفقرات بعد السلوك الحضاري.

الجدول رقم (1-22): الصدق البنائي لمؤشرات بعد وعي الضمير

الإحصائيات		البعد الفقرات
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	695, 000, 60	الفقرة 1
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	819, 000, 60	الفقرة 2
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	747, 000, 60	الفقرة 3
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	748, 000, 60	الفقرة 4
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	743, 000, 60	الفقرة 5

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 69.5% و 81.9% وهي تقترب أو تفوق 70% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي للفقرات بعد وعي الضمير.

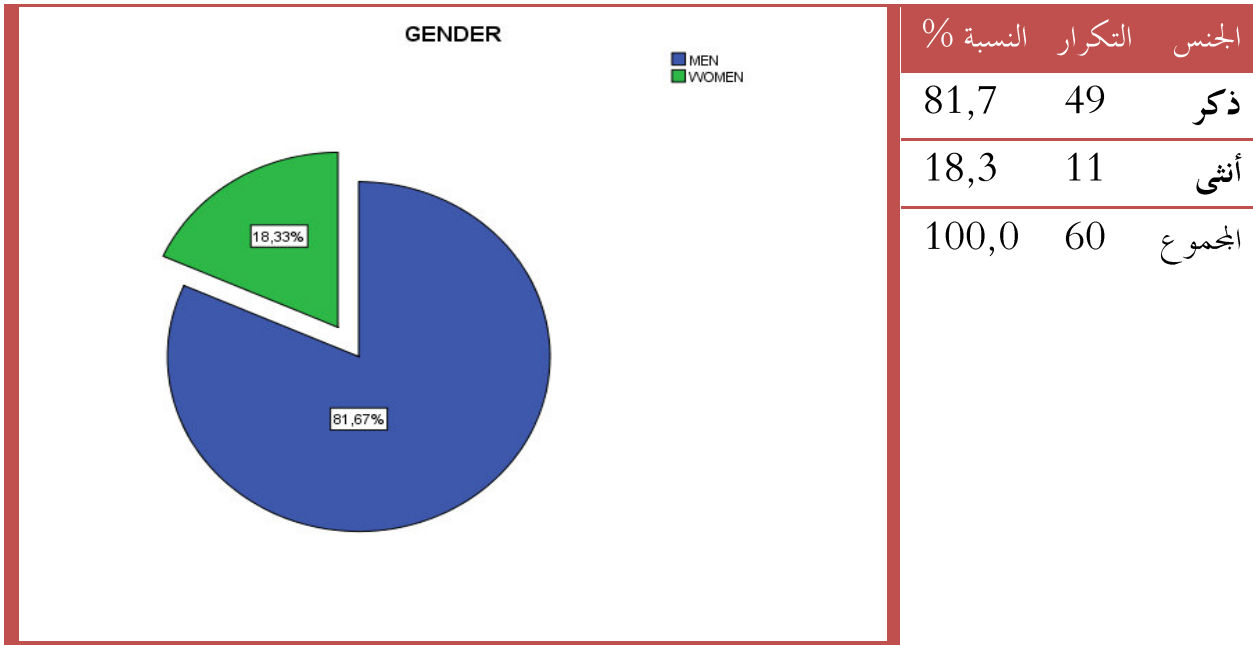
المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

وفيما يلي عرض لخصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

▪ توزيع العينة حسب الجنس:

الجدول (1-23): توزيع العينة حسب الجنس

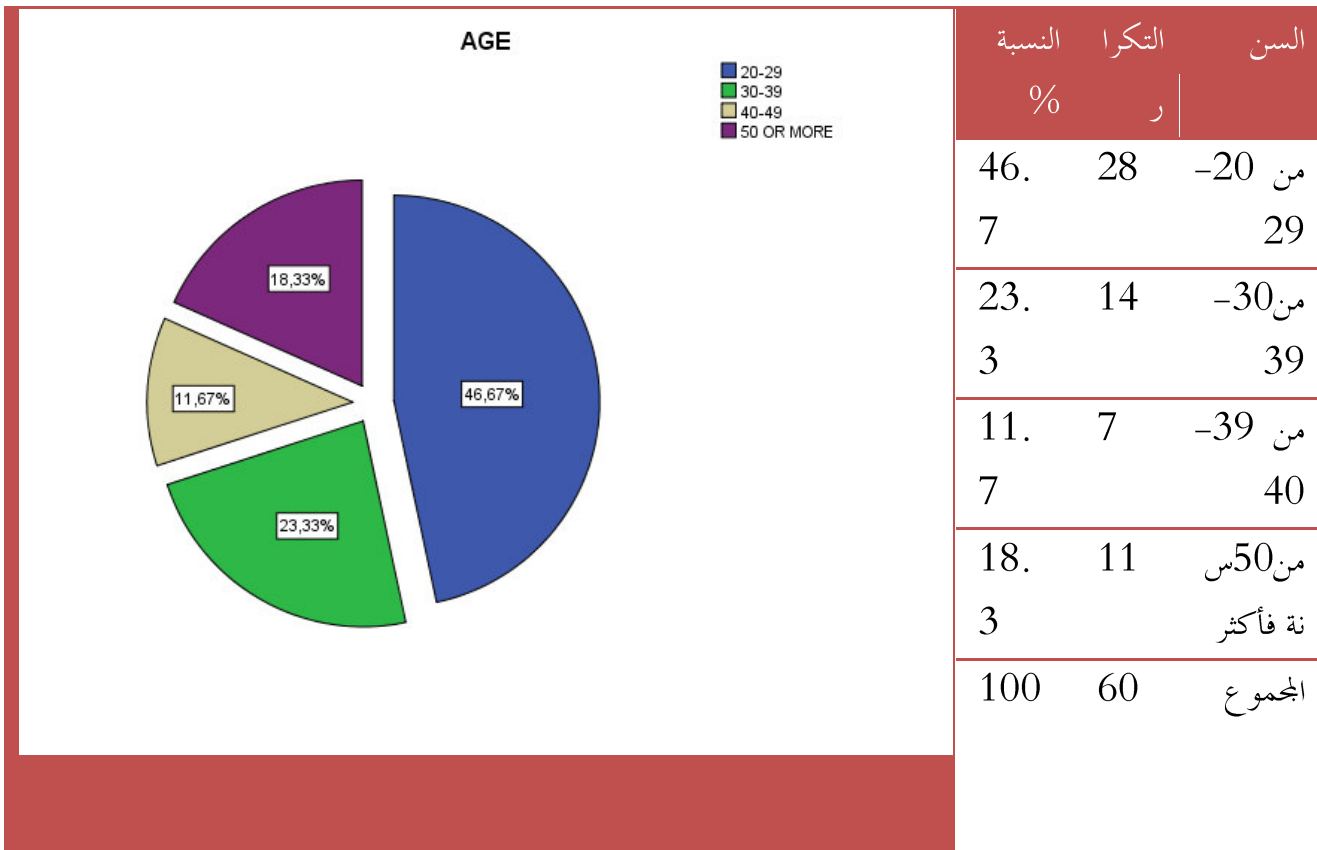


المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور في العينة بلغت حوالي 81.7% بينما نسبة الإناث 18.3% هذا يعني أن عدد الذكور في المؤسسة أكثر من الإناث.

توزيع العينة حسب العمر:

الجدول (1-24): توزيع العينة حسب العمر

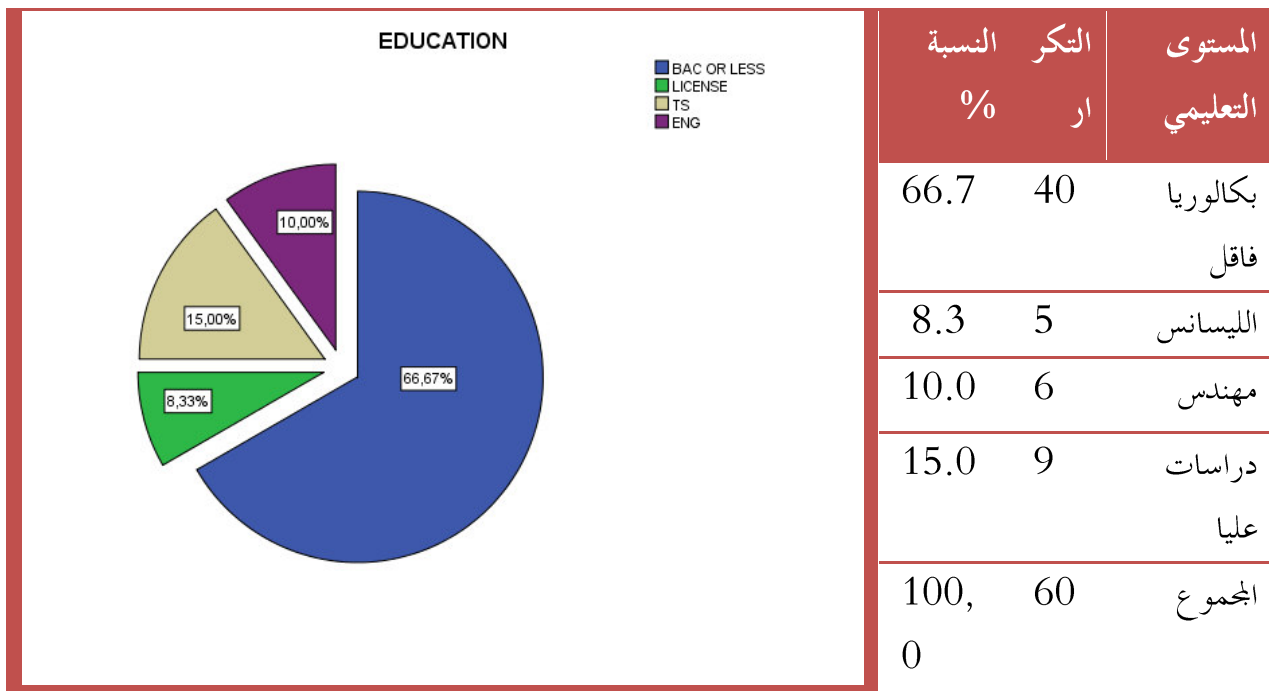


المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

إذن من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أكبر قيمة تشكل من الفئة العمرية (20-29) مما يدل على أن الأغلبية من الموظفين هم من الشباب وبلغت أكثر من 46.7%، بينما كانت نسبة الفئتين (من 30-39) و(40-39) بلغت على التوالي 23.3% و 11.7%. أما الفئة من 50 سنة فأكثر فهي تمثل 18.3%.

توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول (1-25): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

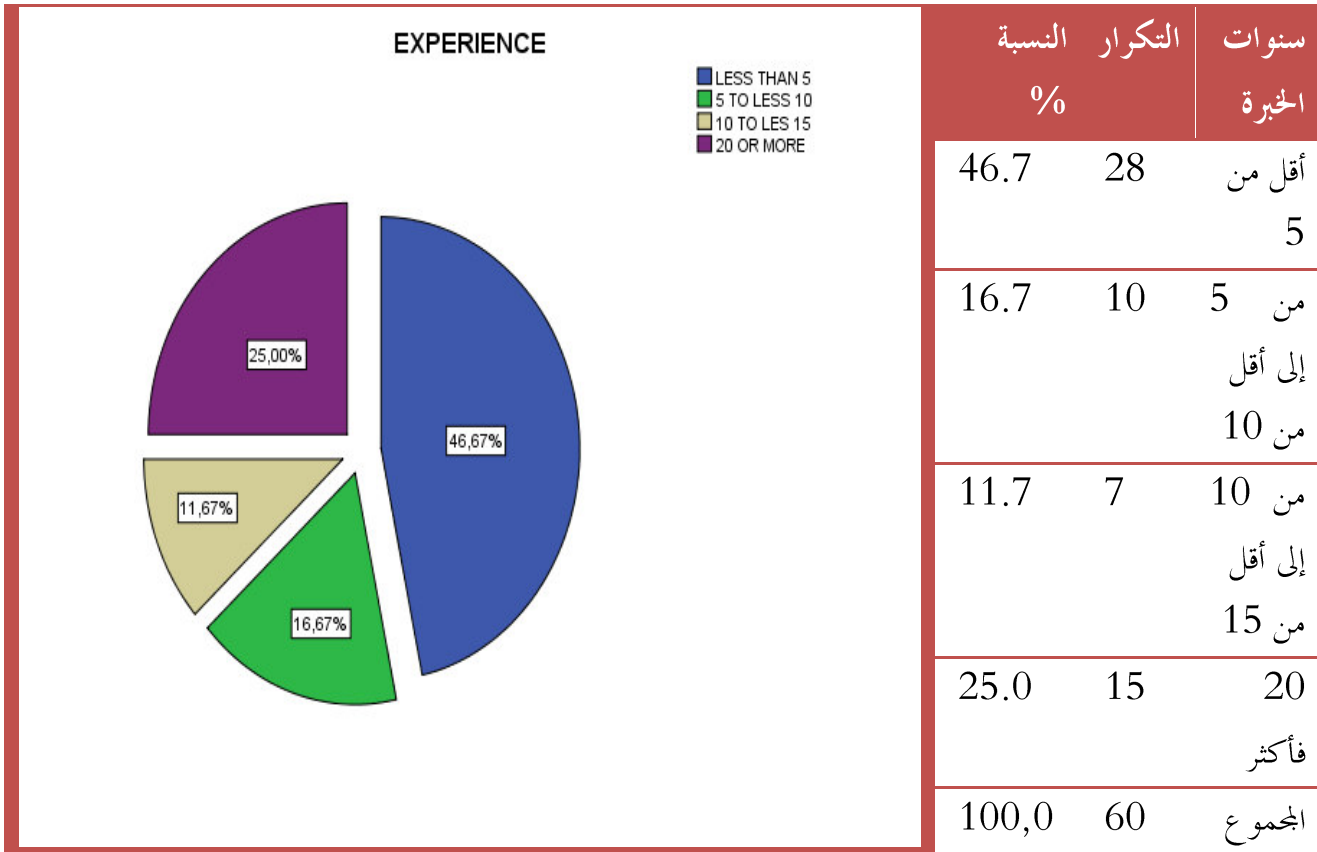


المصدر: إعداد الطالبا اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق أن أغلب الموظفين الذين تم استجوابهم حاصلين على بكالوريا أو أدنى مستوى تعليمي من ذلك وعادة هم مستوى ثلاثة ثانوي حيث بلغت نسبتهم أكثر من 66.7% وهذا راجع إلى طبيعة عمل النسيج الذي لا يحتاج إلى مستويات تعليمية كثيرة بينما الحاصلين على الليسانس حيث بلغت نسبتهم فوق 8.3%. في حين بلغت نسبة الحاصلين على شهادة مهندس 10.0%، و الحاصلين على دراسات العليا 15.0%

توزيع العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول (1-26): توزيع العينة حسب سنوات الأقدمية



المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS



نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الموظفين الذين تتراوح سنوات خبرتهم في العمل أقل من 5 سنوات كانت أكبر نسبة حيث بلغت حوالي 46.7% تليها الذين خبرتهم من 20 سنة فأكثر خبرة بنسبة 25.0%، في حين تقارب الفئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 16.7% و 10 إلى أقل من 15 سنة خبرة بنسبة 16.7%.

#### المطلب الثاني: تقييم متغيرات الدراسة في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة

بغرض تقييم متغيرات الدراسة (الالتزام التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية) في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة، سيتم التطرق، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتكرارات ونسب الموافقة له .

• المتوسط الحسابي ونسب الموافقة:

▪ المتغير المستقل: الالتزام التنظيمي.

الجدول (1-27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الالتزام التنظيمي.

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأهمية النسبية
بعد الإلتزام العاطفي	3,1792	1,02106	متوسط						
سأكون سعيد جدا إذا أمضيت بقية حياتي في هذه المؤسسة.	3,1792	1,32085	التكرار	7	18	4	22	9	
			النسبة%	11.7	30.0	6.7	36.7	15.0	

الفصل الثاني:

دراسة حالة - مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة-

متوسط	7	14	17	18	4	التكرار	3,13446	3,0333	استمتع بالحديث عن هذه المؤسسة مع أصدقائي من خارجها.	
	11.7	23.3	28.3	30.0	6.7	النسبة %				
متوسط	17	18	8	12	5	التكرار	3,32127	3,5000	أشعر حقيقة أن مشاكل هذه المؤسسة وكأنها مشاكلها.	
	28.3	30.0	13.3	20.0	8.3	النسبة %				
متوسط	8	18	11	15	8	التكرار	3,28122	3,0500	تتوافق أهدافي في الحياة مع أهداف المؤسسة التي أعمل بها حالياً.	
	13.3	30.0	18.3	25.0	13.3	النسبة %				
متوسط								0,95388	3,2833	بعد الالتزام المعياري
متوسط	10	14	9	17	10	التكرار	1,37070	2,9500	لا أشعر بأنني أمتلك الحق في ترك هذه المؤسسة إذا حصلت على عرض وظيفي أفضل في مكان آخر.	
	16.7	23.3	15.0	28.3	16.7	النسبة %				
متوسط	11	16	14	9	10	التكرار	1,37077	3,1500	أنا أؤمن بقيمة بقاء الشخص على ولاء لمؤسسة واحدة.	
	18.3	26.7	23.3	15.0	16.7	النسبة %				

						%				
عال	28	25	3	2	2	التكرار	0,95002	4,2500	أبذل جهداً في عملي لأثبت إخلاصي الشديد للمؤسسة.	
	46.7	41.7	5.3	3.3	3.3	النسبة %				
متوسط	9	9	13	18	11	التكرار	32884,1	7833,2	الانتقال من وظيفة إلى أخرى عبر مؤسسات مختلفة لا يعتبر سلوك أخلاقي بالنسبة لي.	
	15.0	15.0	21.7	30.0	18.3	النسبة %				
متوسط								01040,1	0667,3	بعد الالتزام الاستمراري
متوسط	10	21	7	10	12	التكرار	41531,1	1167,3	أقبل من الناحية المادية عملي وإن كان لا يكفي.	
	16.7	35.0	11.7	16.7	20.0	النسبة %				
متوسط	7	21	11	4	17	التكرار	43119,1	9500,2	تستحوذ المكاسب المادية في المؤسسة التي أعمل بها على اندفاعي للبقاء فيها.	
	11.7	35.0	18.3	6.7	28.3	النسبة %				
متوسط	11	7	4	20	18	التكرار	48923,1	5500,2	لو وجدت مؤسسة أخرى تقدم لي مكاسب لرفضت الانضمام إليها.	
	18.3	11.7	6.7	33.3	30.0	النسبة %				
متوسط	14	27	8	6	5	التكرار	19071,1	6500,3	ترك العمل في المؤسسة	

	23.3	45.0	13.3	10	8.3	النسبة %			في الوقت الحالي أمر مكلف بالنسبة لي.
متوسط							,832220	3,1764	متغير الالتزام التنظيمي

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المستجوبين موافقون بدرجة متوسطة حول الإلتزام التنظيمي بأبعاده الإلتزام العاطفي والالتزام المعياري والالتزام الاستمراري وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة لكل بعد:

**بعد الالتزام العاطفي:** بلغ متوسطه الحسابي 3.17 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 1.02 أي يوجد تشتت في اجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ **المؤشر 01** (سأكون سعيد جدا إذا أمضيت بقية حياتي في هذه المؤسسة ) : بلغت قيمة المتوسط الحسابي

3.13 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.32 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن

حوالي من 51.7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنهم سوف يكونون سعدين بتمضية حياتهم بالمؤسسة ، بينما حوالي 41.7% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 02** (استمتع بالحديث عن هذه المؤسسة مع أصدقائي من خارجها): بلغت قيمة المتوسط الحسابي

3.03 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.13 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن

حوالي 35% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنهم يستمتعون بالحديث عن المؤسسة مع الاصدقاء ، بينما 36.7% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 03** (أشعر حقيقة أن مشاكل هذه المؤسسة وكأنها مشاكلي): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.50

ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.32 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 58.3% من

الموظفين المستجوبين يوافقون على أن مشاكل المؤسسة وكأنها مشاكلهم، بينما حوالي 28.3% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 04** (توافق أهدافي في الحياة مع أهداف المؤسسة التي أعمل بها حالياً): بلغت قيمة المتوسط

الحسابي 3.05 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.28 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما

أن 43.3% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن هناك توافق بين أهدافهم في الحياة وأهداف المؤسسة، بينما حوالي 38.3% لا يوافقون على ذلك.

❖ **بعد الالتزام المعياري:** بلغ متوسطه الحسابي 3.28 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري

0.95 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما

يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ **المؤشر 01** (لا أشعر بأني أمتلك الحق في ترك هذه المؤسسة إذا حصلت على عرض وظيفي أفضل في

مكان آخر): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.95 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.37

- أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 40% من الموظفين المستجوبين لا يشعرون بأن لهم الحق في ترك المؤسسة من اجل عرض افضل، بينما 45% لا يوافقون على ذلك.
- ✓ **المؤشر 02** (أنا أو من بقيمة بقاء الشخص على ولاء المؤسسة واحدة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.15 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.35 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 45% من الموظفين المستجوبين يوافقون على ولاء الشخص وبقائه في مؤسسة واحدة، بينما 31.7% فقط لا يوافقون على ذلك.
- ✓ **المؤشر 03** (أبذل جهداً في عملي لأثبت إخلاصي الشديد للمؤسسة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.25 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.95 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 88.4% من الموظفين المستجوبين يوافقون على ان بذل جهد في العمل يثبت الاخلاص شديد للمؤسسة ، بينما حوالي 6.6% فقط لا يوافقون على ذلك.
- ✓ **المؤشر 04** (الانتقال من وظيفة إلى أخرى عبر مؤسسات مختلفة لا يعتبر سلوك أخلاقي بالنسبة لي): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.78 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.32 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 30% من الموظفين المستجوبين يوافقون على ان الانتقال من وظيفة الى وظيفة يعتبر سلوك غير اخلاقي، بينما حوالي 48.3% لا يوافقون على ذلك.
- ❖ **بعد الالتزام الاستمراري:** بلغ متوسطه الحسابي 3.06 وهذا يعنى درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 1.01 أي أن هناك تشتت في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:
- ✓ **المؤشر 01** (أقبل من الناحية المادية عملي وإن كان لا يكفي): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.11 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.41 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 51.7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على تقبل عملهم من الناحية المادية حتى لو كان لا يكفي ، بينما أكثر من 36.7% لا يوافقون على ذلك.
- ✓ **المؤشر 02** (تستحوذ المكاسب المادية في المؤسسة التي أعمل بها على اندفاعي للبقاء فيها): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.95 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.41 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 46.7% من الموظفين المستجوبين يوافقون استحواذ المكاسب المادية على اندفاعهم للبقاء فيها، بينما 35% لا يوافقون على ذلك.
- ✓ **المؤشر 03** (لو وجدت مؤسسة أخرى تقدم لي مكاسب لرفضت الانضمام إليها): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.55 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.48 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما

أن 30% فقط من الموظفين المستجوبين الذين يرفضون التحاق المؤسسة اخرى تقدم مكاسب اكثر، بينما أكثر من 63.3% لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 04 (ترك العمل في المؤسسة في الوقت الحالي امر مكلف بالنسبة لي): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.65 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.19 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 68.3% من الموظفين المستجوبين يوافقون على ان ترك العمل في المؤسسة في الوقت الحالي امر مكلف لهم، بينما 18.3% فقط لا يوافقون على ذلك.

✓ المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية.

الجدول (1-28): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور سلوك المواطنة التنظيمية.

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأهمية النسبية
بعد الايثار	3,9800	0,82807	التكرار	2	4	8	23	23	عال
أساعد زملائي على القيام بالأعمال الموكلة إليهم.	4,0167	1,04948	النسبة %	3.3	6.7	13.3	38.3	38.8	عال
اهتم بمساعدة العاملين الجدد على سرعة التأقلم مع جو العمل.	4,0833	1,07816	التكرار	2	6	2	25	25	عال
استجيب لتوجيهات رؤسائي في العمل دون تردد.	4,1000	1,00338	النسبة %	3.3	5.0	10.0	41.4	41.7	عال

عال	30	19	4	5	2	التكرار	1,09183	4,1667	أبادر بمساعدة الزملاء الذين لديهم أعباء عمل كبيرة.
	50.0	31.7	6.7	8.3	3.3	النسبة %			
عال	17	20	10	4	9	التكرار	1,37121	3,5333	أضحى باهتماماتي الشخصية من اجل مصلحة العمل
	28.3	33.3	16.7	6.7	15.0	النسبة %			
عال							0,78399	4,1167	بعد الكياسة
عال جدا	30	23	2	4	1	التكرار	0,94046	4,2833	اسعى جاهدا لتفادي مشكلات قبل وقوعها.
	50.0	38.3	3.3	6.7	1.7	النسبة %			
عال	22	29	4	4	1	التكرار	0,92226	4,1167	دائما اعلم من حولي بما أنوي عمله حتى لا أسبب الاحراج في العمل.
	36.7	48.3	6.7	6.7	1.7	النسبة %			
عال	28	20	5	5	2	التكرار	1,09066	4,1167	أقوم بإعلام المسؤول قبل اتخاذ أي اجراءات أو تعديلات جديدة خاصة بالعمل.
	46.7	33.3	8.3	8.3	3.3	النسبة %			
عال	18	28	6	4	4	التكرار	1,12697	3,8667	أساهم في حل



						النسبة %			المشكلات التي تحدث بين العاملين في المؤسسة	
	30.0	46.7	10.0	6.7	6.7					
عال جدا	27	24	5	2	2	التكرار	0,97076	4,2000	أقوم بتزويد زملائي بالمعلومات والخبرات المناسبة التي تساعدكم على أداء أعمالهم على أحسن وجه.	
	45.0	.40	3.8	3.3	3.3	النسبة %				
عال								0,76959	3,9600	بعد الروح الرياضية
عال	23	30	2	2	3	التكرار	,99943	4,1333	إذا اخطات في أي احد من زملائي فإنني أتقدم بالاعتذار منه.	
	38.3	50.0	3.3	3.3	5.0	النسبة %				
عال	21	30	4	4	1	التكرار	,91503	4,1000	أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل.	
	35.0	50.0	6.7	6.7	1.7	النسبة %				
عال	19	27	7	3	4	التكرار	1,11538	3,9000	اهتم بالامتيازات والجوانب الايجابية للمنصب الذي اشغله أكثر من اهتمامي بالجوانب السلبية التي لا تنسجم مع رغباتي	
	31.7	45.0	11.7	5.0	6.7	النسبة %				

عال	15	19	13	10	3	التكرار	1,18501	3,5500	أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تدمير.
	25.0	31.7	31.7	16.7	5.0	النسبة %			
عال	27	20	8	3	2	التكرار	1,04300	4,1167	أتقبل ملاحظات واقتراحات زملائي حول أي خطأ في عملي بدون إثارة المشاكل.
	45.0	33.3	13.3	5.0	3.3	النسبة %			
عال							0.79966	3.7875	بعد السلوك الحضاري
عال	19	19	13	6	3	التكرار	1,15897	3,7500	أتابع بانتظام الإعلانات، المذكرات، المراسلات التي توجهها المؤسسة للعاملين والرد عليها
	31.7	31.7	21.7	10.0	5.0	النسبة %			
عال	20	26	8	1	5	التكرار	1,13931	3,9167	اهتم واحرص على إعطاء صورة ايجابية للآخرين عن المؤسسة
	33.3	43.3	13.4	1.7	8.3	النسبة %			
عال	10	25	16	5	4	التكرار	1,08091	3,5333	احرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المتعلقة بالعمل
	16.7	41.7	26.7	8.3	6.7	النسبة %			
عال	20	26	7	5	2	التكرار	1,04840	3,9500	أفاعل بالإيجاب مع

						النسبة %			كل التغيرات التي تحدث في المؤسسة
	33.3	43.3	11.7	3.8	3.3				
عال							0,71041	4,1200	بعد وعي الضمير
عال	16	18	14	6	6	التكرار	1,26848	3,5333	أتطوع للمسؤوليات الإضافية بكل رحابة صدر.
	26.7	30.0	23.3	10.0	10.0	النسبة %			
عال	26	22	8	3	1	التكرار	0.95358	4.1500	أحرص على التقيد بالنظام الداخلي للمؤسسة حتى وان لم يكن احد يراقبني
	43.3	36.7	13.3	5.0	1.7	النسبة %			
عال جدا	30	27	1	1	1	التكرار	0.76358	4.4000	أتعامل بعناية مع الموجودات العينية (الاجهزة والمعدات) في مكان عملي.
	50	45	1.7	1.7	1.7	النسبة %			
عال	26	21	9	3	1	التكرار	0.96492	4.1333	أقدم المبادرات لتحسين العمل وتطويره
	43.3	35	15	5	1.7	النسبة %			
عال جدا	31	24	3	1	1	التكرار	0.80447	4.3833	اعلم جهة عملي مسبقا إذا لم أتمكن من الحضور
	51.7	40	5	1.7	1.7	النسبة %			

متغير سلوك المواطنة التنظيمية	4.0014	0.66494	عال
-------------------------------	--------	---------	-----

**المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS**

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أنه يوجد سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة النسيج والتجهيز حسب رأي موظفي الإدارة حيث كانت درجة الموافقة على كل الأبعاد (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) عاليا، وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بسلوك المواطنة التنظيمية:

❖ **الإيثار:** بلغ متوسطه الحسابي 3.98 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0.82 حيث

كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات الباحثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ **المؤشر 01 (أساعد زملائي على القيام بالأعمال الموكلة إليهم):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.01 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.04 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 76.6% من الموظفين المستجوبين يوافقون على مساعدة زملائهم بالقيام بالأعمال الموكلة لهم، بينما أكثر من 10% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 02 (اهتم بمساعدة العاملين الجدد على سرعة التأقلم مع جو العمل):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.08 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.07 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 82.8% من الموظفين المستجوبين مهتمين بمساعدة العاملين الجدد في التأقلم، بينما حوالي 13.3% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 03 (استجيب لتوجيهات رؤسائي في العمل دون تردد):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.10 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.00 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 81.7% من الموظفين المستجوبين يؤكدون استجابتهم لتوجيهات رؤسائهم في العمل، بينما 8.3% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 04 (أبادر بمساعدة زملاء الذين لديهم أعباء عمل كبيرة):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.16 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.09 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 81.7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على مساعدة زملاء الذين لديهم أعباء عمل كبيرة، بينما أكثر من 11.6% لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 05 (أضحى باهتماماتي الشخصية من اجل مصلحة العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.53 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.37 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 61.6% من الموظفين المستجوبين يضحون باهتماماتهم الشخصية من اجل العمل، بينما أكثر من 21.7% فقط لا يوافقون على ذلك.

❖ الكياسة: بلغ متوسطه الحسابي 4.11 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0.78 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا الاعد:

✓ المؤشر 01 (اسعى جاهدا لتفادي مشكلات قبل وقوعها): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.28 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 0.94 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين. كما أن 88.3% من الموظفين المستجوبين يسعون جاهدا لتفادي مشكلات قبل وقوعها، بينما أكثر من 8.4% لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 02 (دائما اعلم من حولي بما أنوي عمله حتى لا أسبب الاحراج في العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.11 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.92 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين. كما أن حوالي 85% من الموظفين المستجوبين يعلمون من حولهم بنوايا اعمالهم لتفادي الاحراج في العمل، بينما أكثر من 8.4% لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 03 (أقوم بإعلام المسؤول قبل اتخاذ أي اجراءات أو تعديلات جديدة خاصة بالعمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.11 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.09 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 80% من الموظفين المستجوبين يعلمون المسؤول قبل اتخاذ أي اجراءات او تعديلات جديدة في العمل، بينما أكثر من 11.6% لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 04 (أساهم في حل المشكلات التي تحدث بين العاملين في المؤسسة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.86 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.12 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 76.7% من الموظفين المستجوبين يساهمون في حل المشكلات بين العاملين في المؤسسة، بينما أكثر من 13.4% لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 05 (أقوم بتزويد زملائي بالمعلومات والخبرات التي تساعدكم على أداء أعمالهم على أحسن وجه): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.20 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.97 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين. كما أن أكثر من 85% من الموظفين المستجوبين يقومون بتزويد زملائهم بالمعلومات والخبرات التي تساعدكم على أداء أعمالهم ، بينما حوالي 6.6% فقط لا يوافقون على ذلك.

- ❖ **الروح الرياضية:** بلغ متوسطه الحسابي 3,96 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0,76 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات الباحثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:
- ✓ **المؤشر 01 (إذا اخطأت في أي احد من زملائي فإنني أتقدم بالاعتذار منه):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.13 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.99 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات الباحثين. كما أن أكثر من 88.3% من الموظفين المستجوبين يطلبون الاعتذار في حال الخطأ في احد الزملاء، بينما حوالي 8.3% فقط لا يوافقون على ذلك.
- ✓ **المؤشر 02 (أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.10 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.91 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات الباحثين. كما أن أكثر من 85% من الموظفين المستجوبين يؤكدون أنهم يتغاضون عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل، بينما 8.4% فقط لا يوافقون على ذلك.
- ✓ **المؤشر 03 (اهتم بالامتيازات والجوانب الايجابية للمنصب الذي اشغله أكثر من اهتمامي بالجوانب السلبية التي لا تنسجم مع رغباتي):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.90 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.11 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 76.7% من الموظفين المستجوبين يهتمون بإيجابيات المنصب أكثر من سلبياته، بينما 11.7% لا يوافقون على ذلك.
- ✓ **المؤشر 04 (أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تذمر):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.55 ما يعني درجة موافقة عال وانحراف معياري 1.18 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 56.7% من الموظفين المستجوبين يقومون بالأعمال الإضافية دون تذمر، بينما 21.7% لا يوافقون على ذلك.
- ✓ **المؤشر 05 (أقبل ملاحظات واقتراحات زملائي حول أي خطأ في عملي بدون إثارة المشاكل):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.11 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.04 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 78.3% من الموظفين المستجوبين يتقبلون الملاحظات واقتراحات بدون إثارة مشاكل، بينما أكثر من 8.3% لا يوافقون على ذلك.
- ❖ **السلوك الحضاري:** بلغ متوسطه الحسابي 3.78 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0.79 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات الباحثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:
- ✓ **المؤشر 01 (أتابع بانتظام الإعلانات، المذكرات، المراسلات التي توجهها المؤسسة للعاملين والرد عليها):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.75 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.15 أي يوجد تشتت

- في الإجابات. كما أن أكثر من 63.4% من الموظفين المستجوبين يتابعون بانتظام الاعلانات، المذكرات، المراسلات التي توجهها المؤسسة والرد عليها، بينما 15% فقط لا يوافقون على ذلك.
- ✓ **المؤشر 02** (اهتم واحرص على إعطاء صورة ايجابية للآخرين عن المؤسسة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.91 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.13 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 76.6% من الموظفين المستجوبين يحرصون على اعطاء صورة ايجابية للآخرين عن المؤسسة، بينما 10% لا يوافقون على ذلك.
- ✓ **المؤشر 03** (احرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المتعلقة بالعمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.53 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.08 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 58.4% من الموظفين المستجوبين يحرصون على حضور الاجتماعات ولقاءات العمل، بينما حوالي 15% لا يوافقون على ذلك.
- ✓ **المؤشر 04** (أتفاعل بالإيجاب مع كل التغيرات التي تحدث في المؤسسة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.95 ما يعني درجة موافقة متوسطة وهي أدنى موافقة مقارنة بباقي المؤشرات وانحراف معياري 1.04 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 76.6% فقط من الموظفين المستجوبين يتفاعلون مع متغيرات التي تحدث في المؤسسة، بينما 7.1% لا يوافقون على ذلك.
- ❖ **وعى الضمير:** بلغ متوسطه الحسابي 4.12 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0.71 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات الباحثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:
- ✓ **المؤشر 01** (أتطوع للمسؤوليات الإضافية بكل رحابة صدر): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.53 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.26 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 56.7% من الموظفين المستجوبين يتطوعون للمسؤوليات الإضافية بكل رحابة صدر، بينما حوالي 20% فقط لا يوافقون على ذلك.
- ✓ **المؤشر 02** (أحرص على التقييد بالنظام الداخلي للمؤسسة حتى وان لم يكن احد يراقبني): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.15 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.95 يعني عدم وجود انحرافات في إجابات الباحثين. كما أن أكثر من 80% من الموظفين المستجوبين يؤكدون حرصهم على التقييد بالنظام الداخلي للمؤسسة حتى وان لم يكن احد يراقبني، بينما 6.7% فقط لا يوافقون على ذلك.
- ✓ **المؤشر 03** (أعامل بعناية مع الموجودات العينية(الأجهزة والمعدات) في مكان عملي): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.40 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.76 يعني عدم وجود انحرافات في إجابات

المبحوثين. كما أن أكثر من 95% من الموظفين المستجوبين يتعاملون بعناية مع الموجودات العينية في المؤسسة، بينما 3.4% فقط لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 04 (أقدم المبادرات لتحسين العمل وتطويره): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.13 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 0.96 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 78.3% من الموظفين المستجوبين يوافقون على تقديم المبادرات لتحسين العمل وتطويره، بينما 6.7% لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 05 (اعلم جهة عملي مسبقا إذا لم أتمكن من الحضور): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.38 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.80 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 91.7% من الموظفين المستجوبين يعلمون جهة العمل مسبقا بعدم حضورهم، بينما أكثر من 3.4% فقط لا يوافقون على ذلك.

#### المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

قبل عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة نختبر أولا التوزيع الطبيعي للمتغيرات.

#### أولا: التوزيع الطبيعي للمتغيرات الدراسة.

سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، وسنقوم بحسابه من خلال معاملي الالتواء والتفلطح ( Kurtosis, Skewness )، وتؤكد بحوث الإحصاء أن " ( Skewness) يجب أن يكون محصور بين [3, -3] و (Kurtosis) محصور بين [-7, 7].<sup>1</sup> ونلاحظ في خلال الجدول (1-29) أن القيم الإحصائية لمعامل الالتواء كانت محصورة بين 2.019 - و -0.025 وهي في المجال المطلوب، بينما كانت قيم معامل التفلطح محصورة بين -0.868 و 6.180 وهي كذلك في المجال المطلوب. وهذا ما يؤكد أن جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي. الجدول رقم (1-29): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة .

Skewness		Kurtosis		المتغيرات
الخطأ إحصائيا	الخطأ إحصائيا	الخطأ إحصائيا	الخطأ إحصائيا	
-0.132	0.309	-0.862	0.608	الالتزام التنظيمي
-0.119	0.309	-0.868	0.608	الالتزام العاطفي
-0.025	0.309	-0.666	0.608	الالتزام المعياري

<sup>1</sup>محمد حسين محمد رشيد، مرجع سابق، ص.140.



الالتزام الاستمراري	608	-360	309	-312
سلوك المواطنة التنظيمية	608	6,180	309	-2,019
الايثار	608	2,581	309	-1,378
الكياسة	608	4,736	309	-1,920
الروح الرياضية	608	3,383	309	-1,534
السلوك الحضاري	608	1,489	309	-1,189
وعي الضمير	608	6,029	309	-2,006

المصدر: إعداد الطالقة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

### ثانيا: نتائج الانحدار البسيط والمتعدد

فيما يلي يتم عرض نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة والتي تنص على: يوجد أثر مباشر للالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية.

#### اختبار الفرضية الرئيسية:

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه " يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة النسيج والتجهيز عند مستوى الدلالة 0.05 "، ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

#### الجدول (1-30): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد المعدل (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)
1 الانحدار	7,276	1	7,276	22,432	,000	,279	,528 <sup>a</sup>
الخطأ المتبقي	18,811	58	,324				
المجموع	26,087	59					

المصدر: إعداد الطالقة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

ملاءمة النموذج: كما هو موضح في الجدول ( 1-30)، معامل التحديد المعدل يساوي 0,279. هذا يعني أن 27.9% من التباين في المتغير التابع ( سلوك المواطنة التنظيمية) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (الالتزام التنظيمي) مستوى دلالة F يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

الجدول (1-31): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية

النموذج	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية		قيمة T	مستوى دلالة T
	B	الخطأ المعياري	Beta	المحسوبة		
1	ثابت Constant	2,661	,292	9,101	,000	
	الالتزام التنظيمي	,422	,089	4,736	,000	

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

طبقاً للنتائج الموضحة بالجدول ( 1-31)، فإن الالتزام التنظيمي له أثر مباشر على سلوك المواطنة التنظيمية حيث أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05، كما أن قيمة معامل الارتباط  $\beta$  تساوي 0,528 . وبهذا فإن الفرضية الرئيسية مقبولة.

#### الفرضيات الفرعية:

اولاً: تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد الالتزام التنظيمي في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة النسيج والتجهيز عند مستوى دلالة ( 0.05)" لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة احصائية للالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول (1-32): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد

النموذج	مجموع	درجات	متوسط	قيمة F	مستوى	معامل	معامل
	المربعات	الحرية	المربعات	المحسوبة	دلالة F	التحديد	الارتباط
						المعدل	(R)

R <sup>2</sup>	
1	الانحدار
8,972	3
2,991	9,786
0,000 <sup>b</sup>	0,344
0,586 <sup>a</sup>	
خطأ المتبقي	17,115
56	0,306
المجموع	26,087
59	

المصدر: إعداد الطالب، بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

ملاءمة النموذج: كما هو موضح في الجدول ( 1-32)، معامل التحديد المعدل يساوي 0,344، هذا يعني أن 34.4% من التباين في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) مفسر بالتغير في أبعاد المتغير المستقل (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري) مستوى دلالة F يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

الجدول (1-33): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الإلتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية

النموذج	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية		قيمة T	مستوى دلالة T
	B	الخطأ المعياري	Beta	المحسوبة		
1	ثابت Constant	2,575	,286		8,992	,000
	الالتزام العاطفي	-,021	,093	-,033	-,229	,820
	الالتزام المعياري	,345	,096	,494	3,599	,001
	الالتزام الاستمراري	,118	,090	,179	1,314	,194

المصدر: إعداد الطالب، بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

طبقاً للنتائج الموضحة بالجدول ( 1-33)، فإن الالتزام المعياري له أثر مباشر على سلوك المواطنة التنظيمية حيث أن قيمة مستوى الدلالة 0.001 وهي أقل من 0.05 كما أن قيمة معامل الارتباط  $\beta$  تساوي 0,494 أي أن 49.4% من سلوك المواطنة التنظيمية مفسر بالالتزام المعياري وعليه فإن الفرضية الثانية مقبولة. أما الالتزام العاطفي والالتزام

الاستمراري ليس لها أثر مباشر على سلوك المواطنة التنظيمية حيث أن قيم مستويات الدلالة بلغت على التوالي 0,820، 0,194 وهي أكبر من القيمة 0.05، وعالية فإن الفرضية الأولى والثالثة مرفوضة.

وسنحاول توضيح أثر كل بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ببعده بالالتزام المعياري وذلك فيما يلي:  
أولاً: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية للالتزام المعياري على الايثار لدى العاملين في مؤسسة النسيج والتجهيز عند مستوى الدلالة (0.05) "لغرض اختبار وجود أثر ذات دلالة إحصائية الإلتزام المعياري في للإيثار تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول (1-34): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط الخاصة بالايثار

نموذج	مجموع	درجات	متوسط	قيمة F	مستوى	معامل	معامل
	المربعات	الحرية	المربعات	المحسوبة	دلالة F	المعدل R <sup>2</sup>	الارتباط (R)
الانحدار	7,004	1	7,004	12,143	,001 <sup>b</sup>	,173	,416 <sup>a</sup>
خطأ المتبقي	33,452	58	,577				
المجموع	40,456	59					

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

ملاءمة النموذج: كما هو موضح في الجدول (1-34)، معامل التحديد المعدل يساوي 0,173، هذا يعني أن 17.3% من التباين في الإيثار مفسر بالتغير في الإلتزام المعياري مستوى دلالة F يساوي 0.001 وهي أقل من 0.05، وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

الجدول (1-35): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الإلتزام المعياري على الايثار

نموذج	المعاملات غير النمطية	المعاملات النمطية	قيمة T	مستوى
	B	خطأ المعياري	Beta	المحسوبة
ثابت Constant	2,794	,354		
			7,889	,000

3,485	,001	,416	,104	,361	الالتزام المعياري
-------	------	------	------	------	-------------------

المصدر: إعداد الطالب، بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

طبقاً للنتائج الموضحة بالجدول (1-35)، فإن الإيثار له أثر مباشر على الإلتزام المعياري حيث أن قيم مستوى الدلالة بلغ 0.001 وهي أقل من القيمة 0.05. كما أن قيمة معامل الارتباط  $\beta$  تساوي 0,416 أي أن 41.6% من الإيثار مرتبط بالالتزام المعياري.

ثانياً: " يوجد أثر ذو دلالة احصائية للالتزام المعياري على الكياسة لدى العاملين في مؤسسة النسيج والتجهيز عند مستوى الدلالة (0.05) " لغرض اختبار وجود أثر ذات دلالة إحصائية للالتزام المعياري في الكياسة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول (1-36): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط الخاصة بالكياسة

نموذج	مجموع	درجات	متوسط	قيمة F	مستوى	معامل	معامل
	المربعات	الحرية	المربعات	المحسوبة	دلالة F	المعدل	الارتباط (R)
الانحدار	5,522	1	5,522	10,417	,002 <sup>b</sup>	,152	,390 <sup>a</sup>
خطأ المتبقي	30,742	58	,530				
المجموع	36,263	59					

ملاءمة النموذج: كما هو موضح في الجدول (1-36)، معامل التحديد المعدل يساوي 0,152، هذا يعني أن 15.2% من التباين في الكياسة مفسر بالتغير في الإلتزام المعياري مستوى دلالة F يساوي 0.002 وهي أقل من 0.05، وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

الجدول (1-37): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الإلتزام المعياري على الكياسة

نموذج	المعاملات غير النمطية	المعاملات النمطية	قيمة T	مستوى
	B	خطأ المعياري	Beta	الدلالة T
ثابت Constant	3,064	,340		,000
الالتزام المعياري	,321	,099	,390	,002

طبقا للنتائج الموضحة بالجدول (1-37)، فإن الكياسة له أثر مباشر على الإلتزام المعياري حيث أن قيمة مستوى الدلالة بلغ 0.002 وهي أقل من القيمة 0.05. كما أن قيمة معامل الارتباط  $\beta$  تساوي 0,390 أي أن 39% من الكياسة مرتبط بالإلتزام المعياري.

ثالثا: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإلتزام المعياري على الروح الرياضية لدى العاملين في مؤسسة النسيج والتجهيز عند مستوى الدلالة (0.05) "غرض اختبار وجود أثر ذات دلالة إحصائية للإلتزام المعياري في الروح الرياضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول (1-38): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط الخاصة بالروح الرياضية

نموذج	مجموع	درجات	متوسط	قيمة F	مستوى	معامل	معامل
	المربعات	الحرية	المربعات	المحسوبة	دلالة F	المعدل	الارتباط (R)
الانحدار	8,918	1	8,918	19,873	,000 <sup>b</sup>	,255	,505 <sup>a</sup>
خطأ المتبقي	26,026	58	,449				
المجموع	34,944	59					

ملاءمة النموذج: كما هو موضح في الجدول (1-38)، معامل التحديد المعدل يساوي 0,255، هذا يعني أن 25.5% من التباين في الروح الرياضية مفسر بالتغير في الإلتزام المعياري مستوى دلالة F يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

الجدول (1-39): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الإلتزام المعياري على روح الرياضية

نموذج	المعاملات غير النمطية	المعاملات النمطية	قيمة T	مستوى
	B	خطأ المعياري	Beta	الدلالة T
ثابت Constant	2,622	,312	8,393	0,000
الإلتزام المعياري	,408	,091	4,458	,0000

طبقا للنتائج الموضحة بالجدول ( 1-39)، فإن الروح الرياضية له أثر مباشر على الإلتزام المعياري حيث أن قيم مستوى الدلالة بلغ 0.000 وهي أقل من القيمة 0.05. كما أن قيمة معامل الارتباط  $\beta$  تساوي 0,505 أي أن 50.5% من الروح الرياضية مرتبط بالإلتزام المعياري.

رابعا: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإلتزام المعياري على السلوك الحضاري لدى العاملين في مؤسسة النسيج والتجهيز عند مستوى الدلالة ( 0.05) "غرض اختبار وجود أثر ذات دلالة إحصائية للإلتزام المعياري في السلوك الحضاري تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول (1-40): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط الخاصة بالسلوك الحضاري

نموذج	مجموع	درجات	متوسط	قيمة F	مستوى	معامل	معامل
	المربعات	الحرية	المربعات	المحسوبة	دلالة F	المعدل	الارتباط (R)
الانحدار	13,756	1	13,756	33,283	,000 <sup>b</sup>	,365	,604 <sup>a</sup>
خطأ المتبقي	23,972	58	,413				
المجموع	37,728	59					

ملاءمة النموذج: كما هو موضح في الجدول ( 1-40)، معامل التحديد المعدل يساوي 0,365، هذا يعني أن 36.5% من التباين في السلوك الحضاري مفسر بالتغير في الإلتزام المعياري مستوى دلالة F يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

الجدول (1-41): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الإلتزام المعياري على سلوك الحضاري

نموذج	المعاملات غير النمطية	المعاملات النمطية	قيمة T	مستوى
	B	خطأ المعياري	Beta	الدلالة T
ثابت Constant	2,125	,300	7,089	,000
الإلتزام المعياري	,506	,088	5,769	,000

طبقا للنتائج الموضحة بالجدول (1-41)، فإن السلوك الحضاري له أثر مباشر على الإلتزام المعياري حيث أن قيم مستوى الدلالة بلغ 0.000 وهي أقل من القيمة 0.05. كما أن قيمة معامل الارتباط  $\beta$  تساوي 0,604 أي أن 60.4% من السلوك الحضاري مرتبط بالإلتزام المعياري.

خامسا: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإلتزام المعياري على وعي الضمير لدى العاملين في مؤسسة النسيج والتجهيز عند مستوى الدلالة (0.05) "لغرض اختبار وجود أثر ذات دلالة إحصائية للإلتزام المعياري في وعي الضمير تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول (1-42): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط الخاصة بوعي الضمير

نموذج	مجموع درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل تحديد معامل الارتباط (R)
الانحدار	1	8,861	24,572	,000 <sup>b</sup>	,546 <sup>a</sup>
خطأ المتبقي	58	361			
المجموع	59	29,776			

ملاءمة النموذج: كما هو موضح في الجدول (1-42)، معامل التحديد المعدل يساوي 0,298، هذا يعني أن 29.8% من التباين في وعي الضمير مفسر بالتغير في الإلتزام المعياري مستوى دلالة F يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

الجدول (1-43): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الإلتزام المعياري على وعي الضمير

نموذج	المعاملات غير النمطية	المعاملات النمطية	قيمة T	مستوى دلالة T
	B	Beta	المحسوبة	الدلالة T
ثابت Constant	2,786	,280	9,949	,000
الإلتزام المعياري	,406	,082	4,957	,000



طبقا للنتائج الموضحة بالجدول ( 1-43)، فإن وعي الضمير له أثر مباشر على الإلتزام المعياري حيث أن قيم مستوى الدلالة بلغ 0.000 وهي أقل من القيمة 0.05. كما أن قيمة معامل الارتباط  $\beta$  تساوي 0,546 أي أن 54.6% من وعي الضمير مرتبط بالالتزام المعياري.

### المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

#### المطلب الاول: تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة:

##### تقييم متغيرات الدراسة

أكدت نتائج الدراسة أن مستوى الإلتزام التنظيمي للموظفين في المؤسسة متوسط، حيث أن للالتزام التنظيمي أثر على العاملين بحيث يشعرون بحقيقة المشاكل الطارئة في المؤسسة، وهذا ما يستدعي لتوافق أهداف الموظف مع أهداف المؤسسة وذلك ببذل مجهودات إضافية .

أكدت نتائج الدراسة أن اتجاهات مستوى الإلتزام العاطفي للموظفين في المؤسسة متوسط ، أي أنهم يشعرون بالفخر والاعتزاز لأنهم ينتمون إلى هذه المؤسسة ولهذه المؤسسة معنى كبير لهم في حياتهم و أنهم يستمتعون بالحديث عن المؤسسة مع اصدقائهم خارجها و أنهم سوف يكونون سعداء بتمضية بقية حياتهم فيها . كما أكدت نتائج الدراسة أن مستوى الإلتزام المعياري للموظفين في المؤسسة متوسط ، أي أنهم غير مخطئين في قرارهم بالالتحاق بالمؤسسة لأنهم في حاجة إلى العمل وبذلك فالمؤسسة تحتاج إلى إخلاصهم والتزامهم في العمل، والحفاظة على سمعتها وأنهم يبذلون جهدا كبيرا في العمل من اجل اثبات اخلاصهم الشديد لها و يؤمنون بأن الانتقال من وظيفة إلى اخرى عبر المؤسسات لا يعتبر سلوك أخلاقي .

كذلك بينت نتائج الدراسة أن الموظفين في المؤسسة قدموا درجة موافقة متوسطة حول الإلتزام الاستمراري، حيث وضحو أنهم يتقبلون العمل من الناحية المادية حتى وان كان الاجر لا يكفي وأن المكاسب المادية لا تستحوذ على اندفاعهم أي لو وجدت مؤسسة أخرى تقدم مكاسب أكثر لرفضت الانضمام اليها. أكد الموظفين أنه باستطاعتهم مساعدة زملائهم في العمل اللذين لديهم أعباء إضافية، وتقديم يد العون لبعضهم البعض لحل المشاكل المتعلقة بالعمل، ومساعدة الموظفين الجدد للتكيف مع ظروف العمل وأيضا

مساعدة الموظفين الغائبين في إتمام أعمالهم المتبقية، وبهذا نوضح أن الإيثار لدى الموظفين في المؤسسة جاء بدرجة عالية.

كذلك الكياسة كانت عالية، حيث أنه على الموظف تقديم الدعم العاطفي لزملائه في أوقات الشدة واحترام حقوقهم ومراعاة مشاعرهم ومحاولة تجنب خلق أي مشكلة في العمل.

كما أكدت النتائج أن الروح الرياضية لدى الموظفين كانت بدرجة عالية حيث وضحت أن الموظفين يرحبون بالنقد البناء للعمل وتقبل المصاعب والمتاعب التنظيمية دون تدمير وهناك من الموظفين من يتغاضى عن المضايقات البسيطة في العمل.

كذلك أكدت نتائج الدراسة أن السلوك الحضاري مرتفع بالمؤسسة، باعتبار من أكثر الموظفين يهتمون بالصورة الإيجابية للمؤسسة لدى الغير والحرص على متابعة كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والمساهمة في تطويرها بتقديم مجموعة من الاقتراحات، كما أن بعض الموظفين يقومون بحضور اللقاءات والندوات غير الرسمية بالمؤسسة.

وفي تقييم مستوى وعي الضمير في المؤسسة فقد أظهرت النتائج أن الموظف يتعامل بعناية مع ممتلكات المؤسسة وتجنب الاستراحات الغير ضرورية والالتزام بأوقات الحضور والانصراف، وأن الموظف ليس ملزم بإيجاد عمل إضافي بعد انتهاء العمل قبل الوقت المحدد فكل موظف حسب رغبته، أنه أيضا لا يضحى باهتماماته الشخصية لأجل العمل.

#### المطلب الثاني : تفسير نتائج اختبار فرضيات البحث:

تتضح من خلال نتائج أن موافقة العاملين بوجود علاقة قوية بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وهذا يعني أن العاملين في المؤسسة الذين يقولون بأن هناك درجة قوية للالتزام التنظيمي السائدة في المؤسسة يوافقون على أن هناك أيضا سلوك مواطنة تنظيمية عال وان كلما كانت درجة الالتزام التنظيمي كبيرة يصاحبه درجة عالية من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

ويعزو ذلك إلى توفر مستوى ملائم من أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري) فتوفر هذه العوامل أدى إلى شعور الموظف بالراحة والاستقرار والذي أدى إلى تعلقه بعمله وارتفاع مستوى الاندماج والالتزام فيه وبالتالي جعل الموظفين يمتازون بسلوك المواطنة التنظيمية وقيامهم بأدوار إضافية لمصلحة العمل.

الالتزام العاطفي ليس له علاقة بسلوك المواطنة التنظيمية ويعزو ذلك إلى أن شخصية الموظفين لا تتأثر بالمواقف التي تقابلهم في العمل ولا تؤثر في الحالة النفسية لديهم، ورغم من أن الموظفين يحسون بالمشاكل الواقعة في المؤسسة وكأنها مشاكلهم ورغم اتساق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة، أي اقتران الفرد بالمنظمة واندماجه فيها ورغبته القوية في البقاء بها إلا أن الموظفين لا يشعرون بفائدتهم وأهميتهم في المؤسسة وينجر عن هذا الشعور فقدان الثقة بالآخرين مما يؤدي إلى أنماط سلوكية اعتيادية .

الالتزام المعياري له علاقة بسلوك المواطنة التنظيمية ويعزو ذلك إلى أهمية العمل بالنسبة للموظف تكون مؤثرة على انتمائه وحبه للعمل وبزيادة الالتزام المعياري، ومدى أهمية العمل بالنسبة له فكلما ارتفع الالتزام المعياري لدى الموظفين ارتفع أيضا سلوك المواطنة التنظيمية لديهم بسبب العلاقة الطردية بينهم حيث أن الموظفين يؤمنون بقيمة بقاء الشخص على ولاء للمؤسسة من خلال تفاعل بالإيجاب مع كل المتغيرات التي تحدث فيها وهذا ما يعطي صورة إيجابية للآخرين عن المؤسسة، حيث أن الموظفين يشعرون بمسؤولية الالتزام في المؤسسة نتيجة اهتمامهم بالجوانب الإيجابية والامتيازات المقدمة لهم أكثر من اهتمامهم بالجوانب السلبية التي لا تنسجم مع رغبتهم أي أنهم يقومون بسلوك طوعي يساهم في إنجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل التي تتضمن مساعدة زملاء، والمحافظة على أنظمة وقواعد بيئة العمل والمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات فضلا عن تحمل ظروف العمل دون أبداء أي شكوى أو تدمير من العمل.

الالتزام الاستمراري ليس له علاقة بسلوك المواطنة التنظيمية وتفسر هذه الجزئية بطبيعة الضغط المهني الذي يعيشه الموظف وغياب أنظمة تحفيزية مشجعة تجعل الموظف يتجاوز الضغوط النفسية والتنظيمية المتزايدة في الوسط المهني حيث أن سلوك الموظفين مرتبط بصفة غير مباشرة بالجانب المادي، والذي ينص على تحقيق المنافع أي انه مبني على المصالح التي يحققها الموظف من عمله داخل المؤسسة، ويركز على الاستثمار الذي يمكن فقده إذا ترك المؤسسة، بسبب أنه لا يجد بديل أفضل وهذا لا يعبر عن سلوكيات المؤسسة الأخلاقية.

### المطلب الثالث: الاقتراحات وتوجيهات للبحوث المستقبلية

#### أولاً: الاقتراحات:

- ضرورة قيام المسؤولين بتخطيط وتنفيذ برامج تدريبية تسعى إلى زيادة مستوى الالتزام التنظيمي سواء العاطفي أو الاستمراري أو المعياري لما لهذه البرامج من تأثير على سلوك المواطنة التنظيمية كما اتضح من نتائج هذه الدراسة. وقد يستلزم ذلك ضرورة العمل على رفع مستوى العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي

مثل الرضا الوظيفي حيث إن الموظف الراضي عن عمله ربما يتفانى في بذل المزيد من الأعمال التطوعية من أجل مصلحة منظمته.

- الحرص على رفع مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين تجاه أبعاد الالتزام الثلاثة بصفة عامة (العاطفي، الاستمراري، المعيارى) ويعد الالتزام العاطفي بصفة خاصة، فالموظف الملتزم تنظيميا سيؤدي أعمالا تطوعية من أجل مصلحة منظمته التي حققت له ذلك الالتزام. ويمكن تحقيق ذلك من خلال زيادة الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية للعاملين.
- تقديم مكافآت مادية ومعنوية للموظفين المتميزين والذين يظهرون مستوى عال من الالتزام، أو يقومون بسلوك تطوعي ايجابي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها، مما يعمل على زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى هؤلاء الموظفين.
- ضرورة توفير مناخ تنظيمي مناسب لكي يزيد سلوك المواطنة التنظيمية بين العاملين، وذلك لما لهذا سلوك من أهمية في زيادة الفاعلية التنظيمية، وزيادة قدرة المنظمة على الاستجابة والتصدي للتحديات البيئية والمنافسة الشديدة.
- تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة، وبصفة خاصة سلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد.

### ثانيا: توجيهات لبحوث المستقبلية:

- أثر الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية .
- علاقة الالتزام التنظيمي كوسيط بين الانغماس الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.
- علاقة المناخ الوظيفي بسلوك المواطنة التنظيمية.
- دور سلوك المواطنة التنظيمية في الحد من الاغتراب التنظيمي.

## خلاصة الفصل:

بناءً على ما سبق في الجانب النظري تم تطبيقه على الجانب التطبيقي على مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة، حيث قمنا بتعريف المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في المؤسسة النسيج والتجهيز وتصنيفها، وما هي المهام المتواجدة بها، وكيف يسير مجلس إدارتها، ومما يتكون هيكلها التنظيمي واعتمادنا الاستبيان كأداة الدراسة التي جرى توزيعها على العمال المتواجدين بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة.

حيث تضمن الاستبيان على قسمين : تضمن القسم الأول البيانات الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة البحث وتضمن القسم الثاني بدوره إلى محورين : عنون المحور الأول بالالتزام التنظيمي و عنون المحور الثاني بسلوك المواطنة التنظيمية، و هذا لغرض قياس أثر الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري) في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية، و بعد توزيع الإستبئنة و استرجاعها تم تحليل نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج **SPSS**، وبعد جمع البيانات اللازمة لتحقيق بيانات الدراسة و الإجابة على تساؤلاتها قمنا بتفريغ بيانات الدراسة و تحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، كالتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ، و معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة وتحليل الانحدار واختبار T للعينات المستقلة ، تحليل التباين الأحادي، و معامل صدق المحك اختبار التوزيع الطبيعي، ثم قمنا بعرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضية الرئيسية والفرعية، و توصلنا إلى إثبات صحة أو نفي الفرضيات التي وضعناها و ذلك بقبولها أو رفضها، وفي الأخيرة قدمت الباحثة في ظل هذا البحث مجموعة من الاقتراحات والتوجيهات لمؤسسة النسيج والتجهيز **TIFIB** بسكرة.

خاتمة

## خاتمة

استهدفت هذه الدراسة التي تكونت من فصلين إلى التعرف على أثر الالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، باعتبار أن المفهومين لهما أهمية إستراتيجية من أجل بقاء ونمو المؤسسة، حيث أصبحت التنظيميات تولى أهمية بالغة لتوفير بيئة ملائمة للعمل، وتفادي المشكلات التي من شأنها تعطيل سيرورة نجاح المنظمة، وهذا من خلال تصحيح الاختلالات التي تحقق انسجام المجموعة وتناغمها، من خلال تلبية رغباتهم عن طريق خلق مناخ تنظيمي سليم وبيئة حاضنة لتنمو فيها سلوكيات الولاء والالتزام والمواطنة التنظيمية. وإن وجود موظفين يمتازون بمستوى من الالتزام التنظيمي العالي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية مرتفعة، يمنحون التنظيم قوة إضافية في وقت الحاجة، وهذا الأخير يغطي في كثير من الأحيان عجز المنظمة في تعداد الموظفين وعجزها في الموارد الأخرى مما يسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المنظمة.

حيث أنه من خلال هذه الدراسة تم القيام بالبحث عن أثر الالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية كما تم التعرف على واقعه وضروره في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة محال للدراسة الميدانية التي تم القيام بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وكان الغرض من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية البحث، و من أبرز النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- أن الالتزام التنظيمي يؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة.
- رفض الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه يوجد أثر للالتزام العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة.
- قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه يوجد أثر للالتزام المعياري على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة.
- رفض الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه يوجد أثر للالتزام الاستمراري على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة.

# قائمة المراجع



## قائمة المراجع

### أ - الكتب

- 1 - صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 2 - فاروق عبد هفليه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك والتنظيم في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، 2005.
- 3 - شفيق العتوم، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، دار المناهج، الأردن، 2008.
- 4 - إيمان حسين حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2009.
- 5 - نادر شعبان السواح، الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام spss، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 6 - محمد حسين محمد رشيد، الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي، دار صفاء، عمان، ط 1، 2008.
- 7 - أيمن أحمد راشد، محمد أحمد أبو زيد، مبادئ الإحصاء وتطبيقاتها باستخدام برنامج spss، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- 8 - محمد منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر، القاهرة، ط 3، 2000.

### ب - المقالات

- 1 - قيس إبراهيم حسن، دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للكهرباء - دبال -، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة التاسعة، العدد، 26.
- 2 - مخلص شيا ععليا الجميلي، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني لأنبار، مجلة جام عة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 4، 2012.
- 3 - أحمد محمد بني عيسى، رياض أحمد أبا زيد، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2، 2014.
- 4 - محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركة الألمنيوم الأردنية - دراسة ميدانية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المجلد 11، العدد 2، الأردن، 2008.
- 5 - سعدي علي حمود العتري، غني دحام الزبيدي، علاقة الالتزام المنظمي بمشاركة العاملين وأثرهما في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية - مدخل نظري، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 61، جامعة بغداد، 2006.
- 6 - حمزة معمري، بن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 14 - مارس 2014.

- 7 - محمد ناصر إسماعيل، وآخرون، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة الرصافة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 30، 2012.
- 8 - علي ناصر شتوي ال زاهر، سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد، المحلة العلمية لجامعة الملك فيصل (العلوم الإنسانية والإدارية)، المجلد الثاني عشر، العدد الأول، 2011.
- 9 - رياض أبا زيد، اثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، مجلد 24(2)، 2010.
- 10 - الواصل، ع.ع، "البحث العلمي خطواته ومراحله، أساليبه ومناهجه، أدواته ووسائله، أصول كتابته"، مطبوعة علمية، شعبة الاجتماعيات، إدارة الإشراف التربوي والتدريب، إدارة التعليم في محافظة عنيزة، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999.

### ج - المذكرات

- 1 - محمد بن غالب العوفي، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي-دراسة ميدانية على العاملين بمهنة الرقابة والتحقيق لمنظمة الرياض رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 2 - بنوناس صباح، اثر أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016.
- 3 - صقر محمد أكرم حلس، دور إدارة التغيير في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين "حالة دراسية على بلدية غزة"، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، 2012.
- 4 - خيرة بـراف، "التمكين وأثره على المواطنة التنظيمية" رسالة ماجستير غير منشورة معهد العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2007.
- 5 - عاشوري ابتسام، "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة"، رسالة ماجستير علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، 2014/2015.
- 6 - خالد محمد أحمد الوزان، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، 2006.
- 7 - محمد محمد مصطفى أبو جياب، مداخل تنمية الإلتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية-غزة، 2014.

- 8 - رشدي عبد اللطيف وادي، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية-دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
- 9 - رائد ضيف الله الشوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، تموز، 2010.
- 10 - بن نابي حسن، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل لدى أطباء المركز الاستشفائي الجامعي نذير محمد بولاية تيزي وزو، رسالة ماجستير، قسم علم النفس والتربية والارطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر. 03، 2012.
- 11 - محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى، 1427-1428هـ.
- 12 - عبد السلام بن شايح القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري (دراسة مقارنة نحو نموذج مقترح)، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، الرياض، 2014.
- 13 - محمد علي عطا الزهراني، العدالة التنظيمية لدى مدير المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في محافظة المخوارة بحثكميليلينيلدرجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أمالقرى، 1433-1434هـ.
- 14 - حياة الدهبي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة أدرار، 2014.
- 15 - علياء حسني علاء الدين نوح، أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية "دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب" رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم ادارة اعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
- 16 - صابرين مراد نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، بحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية-غزة- عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2010.
- 17 - عبد الله محمد الخميس، علاقة خصائص الوظيفة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين (دراسة تطبيقية على الموظفين المدنيين العاملين في الإدارة الهندسية والإسكان بقوات الدفاع الجوي وفروعها

بالمناطق) دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض،  
2001.

د - مراجع أجنبية:

- 1- Minisi, M.A., “The Evaluation of the Employee Assistance Programmes Internal Marketing in the National Prosecuting Authority”, Unpublished Submitted impartial Fulfillment of the Requirement For the Degree of Master of Social Science in Employee Assistance Programmes, University of Pretoria, 2005.
- 2- Zikmund, W. (2003), “Business Research Methods”. Harcourt Brace Jovanovich : Fort Worth, 2003.
- 3- Farzad, A., “The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: An Investigation among State-Owned Banks in Isfahan, Iran”, Unpublished Master’s Thesis, Lulea University of Technology. 2007.
- 4- Sekaran, U., “Research Methods for Business a Skill Building Approach”, 4th edition, John Wiley & Sons, Inc, New York; 2004, p 28.
- 5- Brayman, A., (1984), « The Debate About Quantitative and Qualitative Research : A Question of Method or Epistemology? », The British Journal of Sociology, Vol. 35, No. 1, 1984, p 84.
- 6- Kothari, C.R., « Research Methodology-Methods and Techniques », New Delhi, Wiley Eastern Limited, 1985.

الملحق (A)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قسم علوم التسيير

جامعة محمد خيضر

الثانية ماستر تسيير الموارد البشرية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

الاستبانة

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة.....

السلام ليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبيان التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا  
للحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية بعنوان "اثر الالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية-  
دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB-بسكرة" ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم  
بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث إن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم. لذلك نرجو  
منكم أنتولون هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. ونحيطكم  
علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

الأستاذة المشرفة

الطالبة:

أقطي جوهرة.

محداد أميرة .

2017/2016

## أولاً : البيانات الشخصية.

خصص هذا الجزء للتعرف على بعض الخصائص الشخصية، والوظيفية لعمال المؤسسة بغرض تحليلها فيما بعد لهذا نرجو منكم الإجابة على التساؤلات التالية، وذلك بوضع علامة (x) في المكان المناسب.

<input type="checkbox"/>	الجنس ذكر أنثى
العمر من 20-29 سنة	<input type="checkbox"/>
من 30-39 سنة	<input type="checkbox"/>
من 40-49 سنة	<input type="checkbox"/>
من 50 فأكثر	<input type="checkbox"/>
المؤهل العلمي	أقل
الليسانس مهندس	<input type="checkbox"/>
دراسات عليا	<input type="checkbox"/>
سنوات الإقديمة	أقل من 5 سنوات
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/>
من 10 إلى أقل من	20 سنة فأكثر
أكثر	<input type="checkbox"/>

ثانياً: محاور الاستبيان.

## الخور الأول: الالتزام التنظيمي.

فيما يلي عدد من العبارات التي تقيس أبعاد الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة الرجاء تحديد درجة موافقتك

وذلك بوضع إشارة (x) في المكان المناسب.

الرقم	العبارات المتعلقة ببعد الالتزام العاطفي.	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
01	سأكون سعيد جداً إذا أمضيت بقية حياتي في هذه المؤسسة.					
02	استمتع بالحديث عن هذه المؤسسة مع أصدقائي من خارجها.					
03	أشعر حقيقة أن مشاكل هذه المؤسسة وكأنها مشاكلي.					
04	توافق أهدافي في الحياة مع أهداف المؤسسة التي أعمل بها حالياً.					
الرقم	العبارات المتعلقة ببعد الالتزام المعياري.	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
05	لا أشعر بأنني أملك الحق في ترك هذه المؤسسة إذا حصلت على عرض وظيفي أفضل في مكان آخر.					
06	أنا أو من بقيمة بقاء الشخص على ولاء المؤسسة واحدة .					
07	أبذل جهداً في عملي لأتبع أخلاقيات المؤسسة.					
08	الانتقال من وظيفة إلى أخرى عبر مؤسسات مختلفة لا يعتبر سلوكاً أخلاقياً بالنسبة لي.					

قائمة الملاحق



لرقم	العبارات المتعلقة ببعء الالتزام الاستمراري .	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
09	أقبلنا لناحية المادية عمليوإن كان لا يكفي .					
10	تستحوذ المكاسب المادية في المؤسسة التي أعمل بها على اندفاعي للبقاء فيها.					
11	لو وجدتمؤسسة أخرى تقدم لي مكاسب لرفضت الانضمام إليها .					
12	ترك العمل في المؤسسة في الوقت الحالي أمر مكلف بالنسبة لي .					

المحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية

فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بالبعد سلوك المواطنة التنظيمية الرجاء قراءتها جيدا ووضع علامة (X) بالخانة التي تعبر عن موقفك.

الرقم	العبارات المتعلقة ببعده الإيثاري.	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	أساعد زملائي على القيام بالأعمال الموكلة إليهم.					
02	اهتم بمساعدة العاملين الجدد على سرعة التأقلم مع جو العمل.					
03	استجيب لتوجيهات رؤسائي في العمل دون تردد.					
04	ألبدر بمساعدة الزملاء الذين لديهم أعلى عمل كبيرة.					
05	أضحى باهتماماتي الشخصية من اجل مصلحة العمل.					
الرقم	العبارات المتعلقة ببعده الكياسية.	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
06	اسعى جاهدا لتفادي مشكلات قبل وقوعها.					
07	دائما اعلم من حولي بما أنوي عمله حتى لا أسبب الاحراج في العمل .					
08	أقوم بإعلام المسؤول قبل اتخاذ أي اجراءات أو تعديلات جديدة خاصة بالعمل .					
09	أساهم في حل المشكلات التي تحدث بين العاملين في المؤسسة.					
10	أقوم بتزويد زملائي بالمعلومات والخبرات المناسبة التي تساعد على أداء أعمالهم على أحسن وجه.					

الرقم	العبارات المتعلقة ببعده الروح الرياضية.	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
11	إذا أخطأت في أي احد من زملائي فإنني أتقدم بالاعتذار منه.					
12	أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل.					
13	اهتم بالامتيازات والجوانب الايجابية للمنصب الذي اشغله أكثر من اهتمامي بالجوانب السلبية التي لا تنسجم مع رغباتي					
14	أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تدمير.					
15	أقبل ملاحظات واقتراحات زملائي حول أي خطأ في عملي بدون إثارة المشاكل.					
الرقم	العبارات المتعلقة ببعده السلوك الحضاري	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
16	أتابع بانتظام الإعلانات، المذكرات، المراسلات التي توجهها المؤسسة للعاملين والرد عليها.					
17	اهتم واحرص على إعطاء صورة ايجابية للآخرين عن المؤسسة.					
18	احرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المتعلقة بالعمل.					

					19	أنفاعل بالإيجاب مع كل التغيرات التي تحدث في المؤسسة.
موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	الرقم	العبارات المتعلقة ببعدهو عي الضمير.
تماما			موافق	تماما		
					20	أتطوع للمسؤوليات الإضافية بكل رحابة صدر .
					21	أحرص على التقييد بالنظام الداخلي للمؤسسة حتى وان لم يكن احد يراقبني.
					22	أتعامل بعناية مع الموجودات العينية (الأجهزة والمعدات) في مكان عملي.
					23	أقدم المبادرات لتحسين العمل وتطويره.
					24	اعلم جهة عملي مسبقا إذا لم أتمكن من الحضور.

وتفضلوا بقبول الاحترام والتقدير.

الملحق (B)

## قائمة محكمي الاستبانة

الوظيفة	اللقب والاسم	الرقم
أستاذ محاضر أ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر-بسكرة-	أقطي جوهرة	1
أستاذ ملحضر أ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر-بسكرة-	قريشي محمد	2
أستاذ محاضر أ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر-بسكرة-	داسي وهيبة	3
أستاذ ملحضر ب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر-بسكرة-	خان أحلام	4