

دراسة العوامل المحددة لسلوك المواطنية التنظيمية لدى العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري - فرع ريف دمشق

**A Study to specific Factors of Organizational Citizenship Behavior
Among Workers Of Syrian Arab Red Crescent - Damascus Rural
Branch**

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA

إعداد:

Yaman_48113

إشراف:

د. عصام حيدر

الإهدا

إلى من علمني النجاح والصبر وعلمني حب العلم وله يبذل علي يوماً بشيء

والدي العزيز

إلى من علمتني الصمود مما توصله الظروف وعانته الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه

والدتي الغالية

إلى من أضاءوا لي الطريق وساندوني و مدوا يد العون لي

أخوتي سليمان وإيمان و جمان

شكر و تقدير

يطيب لي عرفاناً بالجميل أن أتقدم بجزيل الشكر و العرفان إلى كل من وقف إلى جنبي خلال فترة دراستي هذه و أخص بالذكر أستاذي الكريم المشرف على الدراسة الدكتور عصام حيدر الذي قدم لي الدعم و التوجيه و الإرشاد و على وقته الذي منحه لي حتى أبصر هذا العمل النور.

كما أتقدم بالشكر إلى السادة أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الافتراضية السورية.

وأتقدم بوافر التقدير و عظيم الامتنان للجنة المناقشة الأفاضل الذين شرفوني بمناقشتي المشروع و على دورهم الكبير في إثراء بمحاظاتهم و توجيهاتهم.

ملخص المشروع

الطالب: يمان حورية ظاطا

عام: 2017

جامعة الافتراضية السورية

إشراف الدكتور: عصام حيدر

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة العوامل المحددة لسلوك المواطننة التنظيمية لدى العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري - فرع ريف دمشق، كما تهدف إلى التعرف على سلوك المواطننة التنظيمية بشكل عام بالإضافة إلى تعزيز سلوك المواطننة التنظيمية من خلال الوقوف عند أهم العوامل المحددة له.

يتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري - فرع ريف دمشق، تم توزيع 200 استبيان على عينة الدراسة و قد استخدم الباحث عدداً من الأساليب الإحصائية في برنامج SPSS لعرض و تحليل نتائج الدراسة.

خلصت الدراسة إلى أن مستوى سلوك المواطننة التنظيمية لدى العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي الوري - فرع ريف دمشق مرتفع نسبياً حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة (3.417) وهذه النتيجة تعطي انطباعاً عاماً إلى أن هناك درجة مرتفعة في ممارسة سلوك المواطننة التنظيمية و السلوكيات التطوعية لدى العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري - فرع ريف دمشق.

- وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متواسطات استجابات عينة الدراسة حول جميع أبعاد سلوك المواطننة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في جميع الأبعاد.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متواسطات استجابات العاملين حول جميع أبعاد سلوك المواطننة التنظيمية لدى العاملين تبعاً لمتغير الخبرة في جميع الأبعاد.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متواسطات استجابات العاملين حول جميع أبعاد سلوك المواطننة التنظيمية تبعاً لمتغير العمر عدا في بعدي الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي.

و انتهت الدراسة بتقديم مجموعة من الحلول و المقترنات أهمها العمل على دعم و تنمية وتطوير سلوك المواطننة التنظيمية لدى العاملين في كافة أبعاد هذه السلوك خاصةً الدعم القيادي إذ أن ممارسة هذا السلوك بمختلف أبعاده يؤثر إيجاباً على جودة الأداء وفعاليته إذ يجب مراعاة استثمار إمكانات الطاقات و القدرات المعرفية لدى العاملين .

الكلمات المفتاحية:

الانتماء التنظيمي، الرضا الوظيفي، العدالة التنظيمية، الدعم القيادي، الثقافة التنظيمية

محتويات الدراسة

رقم الصفحة	الموضوع
	الفصل الأول : الاطار العام للدراسة
1	مقدمة
3	أولاً: الدراسات السابقة

13	ثانياً: مشكلة الدراسة
13	ثالثاً: أهمية الدراسة
14	رابعاً: أهداف الدراسة
15	خامساً: أسئلة الدراسة
15	سادساً: متغيرات الدراسة
15	سابعاً: فرضيات الدراسة
16	ثامناً: مجتمع وعينة البحث
17	تاسعاً: منهجية البحث
17	عاشرأً: حدود البحث
	الفصل الثاني : الاطار النظري
18	أولاً: مفهوم سلوك المواطن التنظيمية
21	ثانياً: أهمية سلوك المواطن التنظيمية
21	ثالثاً: أبعاد سلوك المواطن التنظيمية
24	رابعاً: آثار سلوك المواطن التنظيمية
26	خامساً: محددات سلوك المواطن التنظيمية
26	1- الرضا الوظيفي
28	2- الولاء التنظيمي
30	3- العدالة التنظيمية
32	4- القيادة الادارية
34	5- الثقافة التنظيمية
37	6- السياسة التنظيمية
37	7- الدوافع الذاتية
38	8- المتغيرات الديموغرافية
40	سادساً: المداخل المعرفية لسلوك المواطن التنظيمية
42	سابعاً: معوقات تطبيق سلوك المواطن التنظيمية
43	ثامناً: أنماط سلوك المواطن التنظيمية
45	تاسعاً: النظريات المفسرة لسلوك المواطن التنظيمية
47	عاشرأً: خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : الاطار العملي

48	أولاً: لمحة عن المنظمة
49	ثانياً: منهج البحث
49	ثالثاً: مجتمع وعينة البحث
50	رابعاً: وصف خصائص عينة البحث
51	خامساً: أداة الدراسة
54	سادساً: تحليل بيانات الدراسة
68	سابعاً: نتائج الدراسة
71	ثامناً: توصيات الدراسة
75	الملحق
81	مراجع البحث

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
46	ما تقدمه المنظمة في مقابل العاملين ضمن إطار نظيرة التبادل الاجتماعي	1
50	خلاصة إحصائية بمجتمع البحث	2
50	خلاصة إحصائية بعينة البحث	3
51	وصف خصائص أفراد العينة	4
52	نتائج قيم الصدق الارتباطي لفقرات أداة البحث	5
53	قيم ثبات أبعاد البحث المختلفة و الثبات الكلي لأداة الدراسة بطريقة (ألفا كرونباخ)	6

55	الإحصاء الوصفي لاستجابات أفراد العينة حول بعد (الولاء التنظيمي)	7
56	الإحصاء الوصفي لاستجابات أفراد العينة حول بعد (الرضا الوظيفي)	8
57	الإحصاء الوصفي لاستجابات أفراد العينة حول بعد (العدالة التنظيمية)	9
58	الإحصاء الوصفي لاستجابات أفراد العينة حول بعد (الدعم القيادي)	10
59	الإحصاء الوصفي لاستجابات أفراد العينة حول بعد (الثقافة التنظيمية)	11
62	مصفوفة الارتباط لتحديد العلاقة بين العوامل الشخصية و أبعاد سلوك المواطنـة التنظيمـية	12
63	تحليل التباين الأحادي بين متوسطات الاستجابات حول أبعاد سلوك المواطنـة التنظيمـية تبعاً لمتغير المؤهل العلمـي	13
64	المقارنـات البـعدـية باـستـخدـام اختـبار (Scheffe) لمـعـرـفـة اـتجـاه الفـروـق بـيـن مـتوـسـطـات الـاسـتـجـابـات حـول أـبعـاد سـلوـك المـواـطنـة التـنظـيمـية تـبعـاً لمـتـغـير المؤـهـل العـلـمـي	14
65	تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين متوسطات الاستجابات حول أبعاد سلوك المـواـطنـة التـنظـيمـية تـبعـاً لمـتـغـير الخبرـة	15
66	المقارنـات البـعدـية باـستـخدـام اختـبار (Scheffe) لمـعـرـفـة اـتجـاه الفـروـق بـيـن مـتوـسـطـات الـاسـتـجـابـات حـول أـبعـاد سـلوـك المـواـطنـة التـنظـيمـية تـبعـاً لمـتـغـير الخبرـة	16
67	تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين متوسطات الاستجابات حول أبعاد سلوك المـواـطنـة التـنظـيمـية تـبعـاً لمـتـغـير العـمـر	17
68	المقارنـات البـعدـية باـستـخدـام اختـبار (Scheffe) لمـعـرـفـة اـتجـاه الفـروـق بـيـن مـتوـسـطـات الـاسـتـجـابـات حـول أـبعـاد سـلوـك المـواـطنـة التـنظـيمـية تـبعـاً لمـتـغـير العـمـر	18
72	الأبعـاد المـسـهـمـة في تـفعـيل سـلوـك المـواـطنـة التـنظـيمـية لـدى العـامـلـين في منـظـمة الـهـلـال الأـحـمـر العـرـبـي السـورـي - فـرع رـيف دـمشـق	19

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
16	العلاقة بين سلوك المواطنـة التـنظـيمـية و مـحدـدـاته و آثارـه	1
24	أـبعـاد سـلوـك المـواـطنـة حـسب النـموـذـج الثـانـي و الخـامـسـي	2
40	مـحدـدـات و آثار سـلوـك المـواـطنـة التـنظـيمـية	3

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

المقدمة :

لطالما كان تركيز المشرفين المباشرين ومسيري الموارد البشرية على متابعة وتحسين معدلات أداء العاملين من سرعة وتكلفة وجودة الأداء دون التركيز العنصريين الآخرين لسلوك الأداء واحتمالات تطور الأداء مستقبلاً، مما يقدم قراءة سطحية لأداء العامل وفي بعض الأحيان قراءة خاطئة، حيث نبهت العديد من الدراسات لعدم إغفال أهمية سلوك الأداء الذي يعتبر دائماً أهم من معدل الأداء، حيث تعددت الدراسات والأبحاث التي تناولت سلوك العامل داخل المؤسسة وتأثيره على أداءه من جهة وعلى تحقيق المؤسسة لأهدافها من جهة أخرى، باعتباره العامل الأهم في موارد المؤسسة وأكثرها تأثيراً في تحقيق القيمة المضافة حيث نال اهتماماً من قبل الباحثين.

الإدارة بكل تعريفها المختلفة، لا تتفصل أبداً عن السلوك الإنساني مهما تطورت في أساليبها وتقنياتها، وهيكلها التنظيمية، اجراءاتها ولوائحها، لسبب بسيط جداً هو أن أهداف الإدارة لا تتحقق بدون الإنسان، العنصر البشري الذي يستطيع بقدراته ورغباته أن يترجم الأهداف إلى نجاح ملموس، كما يستطيع أيضاً بقدراته ورغباته أن يكون سبباً في الفشل. ونظراً لأهمية العنصر البشري، فإن إحدى المهام الرئيسية للإدارة هي قدرتها على تكوين وتنمية العنصر الإنساني الكفاءة، وتشكيل وتعديل سلوكه، وإدارة ذلك السلوك للحصول على أفضل النتائج، من خلال الاستثمار الأمثل لطاقات الإنسان وقدراته، وتنظيمها وتوجيهها بشكل يتناسب مع الأهداف المتامية المطلوب تحقيقها في التنظيم.

وأبحاث الإدارة التي أجريت حديثاً تركز على أهمية وصف الهدف النهائي الذي يتبعه على شاغل الوظيفة السعي لتحقيقه مع وجود توقعات لا محدودة فيما يتعلق بأداء الموظفين، وفي ظل هذا الاتجاه يصبح الموظف مسؤولاً عن تحقيق النتائج التي ترقى بمصالح المنظمة، مع السعي الحثيث لاستكمال المهام التي نص عليها التوصيف الوظيفي.

وقد فرق (Katz) في السبعينيات 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 والزماء عند الحاجة، وقبول أعمال إضافية بدون تذمر، 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 بدورها قد تفشل المنظمات في تحقيق أهدافها.

لذا أصبح سلوك الدور الإضافي (التطوعي) والذي أطلق عليه الباحثون فيما بعد مصطلح Organizational Citizenship Behavior 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.

و هذا ما أكدته Organ رائد هذا الاتجاه بقوله إن الفعالية التنظيمية لا يمكن تحقيقها من خلال الأدوار الرسمية فقط بل لا بد من تنمية و تطوير سلوك المواطننة التنظيمية (Organ, 1990)

وإذا كان سلوك المواطننة التنظيمية في غاية الأهمية للمنظمات بكافة أشكالها فإن المنظمات الغير حكومية القائمة على المتطوعين كعنصر أساس فيها بحاجة ماسة أكثر من غيرها إلى الاهتمام بهذا السلوك و العمل على تعظيمه وجعله واقعاً ملمساً لسد النقص في الموارد البشرية .

وإذا كان سلوك المواطننة التنظيمية في غاية الأهمية للمنظمات بكافة أشكالها فإن المنظمات الغير حكومية والغير ربحية القائمة على المتطوعين كأساس العنصر البشري فيها بحاجة ماسة أكثر من غيرها إلى الاهتمام بهذا السلوك و العمل على تعظيمه وجعله واقعاً ملمساً لسد النقص في الموارد المالية و مقابلة الطلب المتتامي على تقديم الخدمة الإنسانية.

أولاً: الدراسات السابقة

قام الباحث بمراجعة ما أمكن الحصول عليه من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع سلوك المواطن التنظيمية وهي على النحو التالي :

- دراسة (الغزام, 2015)

عنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطن التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأثر الذي تلحقه الثقافة التنظيمية على تبني وتحفيز سلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين في بلدية الوسطية بمحافظة إربد. وقد أجريت الدراسة على (120) من العاملين باختلاف مسماياتهم الوظيفية وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي :

- وجود مستويات متوسطة للثقافة التنظيمية، ومستويات عالية من سلوك المواطن التنظيمية.
- وجود علاقة ارتباط قوية بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية.
- أظهرت وجود أثر للثقافة التنظيمية في سلوك المواطن التنظيمية، وعدم وجود اختلافات في اتجاهات العاملين نحو سلوك المواطن التنظيمية تعزى لخصائصهم الشخصية (الجنس ، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المركز الوظيفي).

ومن أهم ما أوصت به الدراسة العمل على الاستثمار في القيادة الإدارية لتحفيز العاملين، وتسهيل التأثيرات الثقافية عليهم وعلى المنظمة. وأيضاً العمل على تمكين العاملين في المنظمة ومنحهم صلاحيات أكبر من خلال توفير بيئة ثقافية داعمة.

- دراسة بن زاهي منصور ومعمري حمزة (2014) ورقية

كانت بعنوان سلوك المواطن التنظيمية كأداة للفاعلية التنظيمية في المنظمات الحديثة

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع أداء هذه السلوكيات لدى عمال سونلغاز بورقلة على عينة مكونة من (110) موظفاً، تبين أن مستوى أداء هذه السلوكيات متوسط وأن العناية بهذا السلوك تسهم في تحسين مستوى الكفاءة والأداء والفعالية التنظيمية وبحثت الدراسة إجابات التساؤلات التالية :

- ما مستوى أداء العمال لسلوك المواطن التنظيمية؟

- هل توجد فروق دالة في أداء العمل لسلوك المواطن التنظيمية باختلاف الأقدمية ؟
- هل توجد فروق دالة في أداء العمل لسلوك المواطن التنظيمية باختلاف الأقدمية ؟

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كما تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس سلوك المواطن التنظيمية الذي طوره Mackenzie&Podsakoff 1989 و أظهرت النتائج التالية :

- تبين أن مستوى أداء سلوك المواطن التنظيمية لدى عمال سونلغاز متوسط.
- أن أداء عمال المؤسسة لسلوك المواطن التنظيمية لا يختلف بين الجنسين مما يعكس لنا أن الجنس لا يمكن اعتباره كمحدد لسلوك المواطن التنظيمية.
- هناك فروق في أداء سلوك المواطن التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية وذلك لصالح العمال الذين لديهم أقدمية أقل بالمؤسسة.

- دراسة لعور عاشر (2014) سكيدة

كانت بعنوان التمكين النفسي وتأثيره على المواطن التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التمكين النفسي وتأثيره على المواطن التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية حيث افترض الباحث وجود تأثير للتمكين النفسي على المواطن التنظيمية حسب أبعاد التمكين النفسي الأربع (أهمية العمل, الاستقلالية, الكفاءة, التأثير في العمل).

وللتتأكد من هذه الفرضيات اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مع استعمال مقياس التمكين النفسي, سلوك المواطن التنظيمية كأداة أساسية لجمع البيانات حيث تمثلت عينة الدراسة في (80) فرداً من أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لولاية سكيدة.

وتوصل الباحث من خلال دراسته إلى النتائج التالية :

- مستوى التمكين النفسي لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيدة مرتفع.
- مستوى سلوك المواطن التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية مرتفع.
- يوجد تأثير بعد أهمية العمل على مستوى سلوك المواطن التنظيمية لدى افراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيدة.
- يوجد تأثير بعد الاستقلالية في العمل على مستوى سلوك المواطن التنظيمية لدى افراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيدة.

- يوجد تأثير بعد الكفاءة على مستوى سلوك المواطن التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية بال مديرية العامة لسكيكدة.
- يوجد تأثير بعد التأثير في العمل على مستوى سلوك المواطن التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية بال مديرية العامة لسكيكدة.
- التمكين النفسي يؤثر على مستوى سلوك المواطن التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية بال مديرية العامة لسكيكدة.
- ليس هناك فروق بين أفراد الحماية المدنية على مستوى سلوك المواطن التنظيمية تعزى لمتغير السن و سنوات الخدمة.

- دراسة حياة الذهبي (2013) أدرار :

كانت بعنوان : العدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بأدرار.

هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطن التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية من خلال معرفة مستوى تواجد كلا المتغيرين و أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطن التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي و تم استخدام أداة الاستمارة لجمع البيانات من ميدان الدراسة المتمثل في وحدة البحث في الطاقات المتعددة في الوسط الصحراوي عن طريق اجراء مسح شامل لعمالها البالغ عددهم (75) عاملاً.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- إن انخفاض مستوى العدالة التوزيعية بالمؤسسة الجزائرية لا يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطن التنظيمية الممارس من قبل عمالها.
- إن انخفاض مستوى العدالة الإجرائية بالمؤسسة الجزائرية لا يؤدي إلى انخفاض سلوك المواطن التنظيمية الممارس من قبل عمالها.
- إن انخفاض مستوى العدالة التعاملية بالمؤسسة الجزائرية لا يؤدي إلى انخفاض سلوك المواطن التنظيمية الممارس من قبل عمالها.
- عدم وجود علاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية لدى العمال بالمؤسسة الجزائرية.

Teachers' Organizational Citizenship Behavior Working under Different "Leadership Styles"

هدفت هذه الدراسة التعرف على سلوك المواطننة التنظيمية لدى معلمي المدارس وعلاقته بالأنماط المختلفة من القيادة (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الحرة) التي يعملون تحتها. وقد أجريت الدراسة على (129) منهم (120) معلم و (9) من مديري المدارس في الباكستان، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- إن سلوك المواطننة التنظيمية له علاقة إلى حد كبير مع أنماط القيادة. حيث كانت العلاقة قوية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطننة التنظيمية، تليها القيادة التبادلية، ثم القيادة الحرة التي أظهر المعلمون تحتها أقل ممارسة لسلوك المواطننة التنظيمية.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة الاهتمام بالقيادة في المؤسسات التعليمية لجعل البيئة أكثر ملائمة وفعالية لزيادة الإنتاجية ونقل المعرفة. وذلك من خلال عقد الدورات التدريبية للمديرين لغرس سلوك المواطننة التنظيمية، وشعور المسؤولية بين أعضاء هيئة التدريس .

- دراسة Lee , Kim H., & Kim Y 2013 -

"Determinants of organizational citizenship behavior and its outcomes"

دراسة محددات المواطننة التنظيمية ومخرجاتها

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة بعض محددات سلوك المواطننة التنظيمية (القيادة التحويلية وتعقيد الهيكل التنظيمي والعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطننة التنظيمية ك وسيط مع الرضا الوظيفي حيث تمت هذه الدراسة في كوريا وبلغت عينة الدراسة (1100) موظف من (30) شركة في مجمع الصناعات الوطنية الكورية، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين (العدالة الإجرائية، القيادة التحويلية، وتعقيد الهيكل التنظيمي) و سلوك المواطننة التنظيمية من ناحية و علاقة ارتباطية موجبة بين سلوك المواطننة التنظيمية والرضا الوظيفي من ناحية أخرى، وبهذا تحققت وساطة سلوك المواطننة التنظيمية بين المتغيرات المستقلة (العدالة الإجرائية، القيادة التحويلية، وتعقيد الهيكل التنظيمي) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي)

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- أظهرت الدراسة تأثير العدالة الإجرائية والقيادة التحويلية الكبير على سلوك المواطنات التنظيمية.
- وجود علاقة ارتباطية سالبة بين تعقيد الهيكل التنظيمي وسلوكيات المواطنات التنظيمية.

وأوصت الدراسة بضرورة إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وتعزيز الفهم لديهم حول أهداف المنظمة لتحقيق رقي المنظمة، كما أوصت بدراسة محددات أخرى متعلقة بالمستوى الفردي (المتغيرات الديموغرافية) وتأثيرها على سلوك المواطنات.

- دراسة Yesuraja and Yesudian 2013 بعنوان

"A Study on Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior among supervisors".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة المتبعة من قبل المشرفين (نوع القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة، نمط القيادة الأبوية) ومستوى سلوك المواطنات التنظيمية ودراسة العلاقة فيما بينهم

وقد أجريت الدراسة على (60) مشرف واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي :

- (43%) من المشرفين يمارسون نمط القيادة الديمقراطية في منظماتهم، وإن (45%) منهم لديهم مستوى متدني من سلوك المواطنات التنظيمية.
- يوجد علاقة إيجابية بين نوع القيادة الأوتوقراطية، ونمط القيادة الديمقراطية وبين سلوك المواطنات التنظيمية.
- عدم وجود علاقة بين العمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي وبين مستوى سلوك المواطنات التنظيمية.

وأوصت الدراسة توفير الدورات التدريبية للتنمية الشخصية للموظفين من أجل زيادة مستوى سلوك المواطنات التنظيمية لديهم. وإشراك الموظفين في عملية صنع القرارات لدفعهم للمشاركة في المنظمات

- دراسة (نافع 2012)

بعنوان: "أثر العدالة التنظيمية والخصائص الشخصية على أبعاد سلوك المواطنات التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك السعودية بمحافظة الطائف".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر كل من العدالة التنظيمية، والخصائص الشخصية (المركز الوظيفي،
الحالة الاجتماعية، العمر، مستوى التعليم، عدد سنوات الخبرة) على أبعاد سلوك المواطننة التنظيمية للعاملين
في البنوك السعودية بمحافظة الطائف. وقد أجريت الدراسة على (310) من جميع المسميات الوظيفية
المختلفة للعاملين. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة :

- وجود اختلاف بين البنوك السعودية في اتجاهات العاملين نحو أبعاد العدالة التنظيمية، وأبعاد سلوك
المواطننة التنظيمية.
- إن أبعاد العدالة التنظيمية الأكثر تأثيراً في سلوك المواطننة التنظيمية هي عدالة الإجراءات وعدالة
المعاملات.
- يوجد اختلاف في اتجاهات العاملين نحو العدالة التنظيمية باختلاف خصائصهم الشخصية باستثناء
عدد سنوات الخبرة، وعدم وجود اختلاف في اتجاهات العاملين نحو سلوك المواطننة التنظيمية
باختلاف خصائصهم الشخصية باستثناء مستوى التعليم.

وأوصت الدراسة زيادة الاهتمام بتوفير أبعاد العدالة التنظيمية، وتنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية لتنمية
وعي العاملين بمفهوم وأهمية سلوك المواطننة التنظيمية كما أوصت بالعمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تدعم
سلوك المواطننة التنظيمية

- دراسة بندر أبو تابة (2012) الأردن

كانت بعنوان أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطننة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن
هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية على سلوك المواطننة التنظيمية في
مراكز الوزارات الحكومية في الأردن.

وافتقرت الدراسة وجود أثر إيجابي بين العدالة التنظيمية ممثلة بأبعادها التالية: (العدالة التوزيعية و العدالة
الإجرائية و العدالة التعاملية) على سلوك المواطننة التنظيمية وأبعادها التالية:(الإيثار و الكياسة و الروح
الرياضية و السلوك الحضاري ووعي الضمير) حيث تم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة وتحقيق
أهدافها وفرضياتها, تم الحصول على النتائج من (326) مستجيباً من العاملين في مراكز الوزارات الأردنية

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- إن احساس العاملين بالعدالة التنظيمية و بجميع أبعادها جاء فوق المتوسط.

- ارتقاء سلوك المواطنـة التنظيمية بـجـمـيـع أبعـادـهـا لـدى عـيـنة الـدـرـاسـة.
 - هناك أثر إيجابـي لإـدـراكـ الموـظـفـينـ للـعـدـالـةـ التـنظـيمـيةـ عـلـىـ سـلـوكـ المـواـطنـةـ التـنظـيمـيةـ وـ عـلـىـ جـمـيـعـ أـبعـادـهـاـ.
 - إن اـحـسـانـ العـامـلـيـنـ بـالـعـدـالـةـ الـاجـرـائـيـةـ لـهـ الدـورـ الأـكـبـرـ فـيـ التـأـثـيرـ عـلـىـ سـلـوكـ المـواـطنـةـ التـنظـيمـيةـ مـقـارـنـةـ مـعـ الـأـبعـادـ الـأـخـرـىـ لـلـعـدـالـةـ التـنظـيمـيةـ (ـالـعـدـالـةـ التـوزـيعـيـةـ،ـ الـعـدـالـةـ التـعـامـلـيـةـ).

وبناءً على تلك النتائج أوصت الدراسة بتعزيز قيم العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية في الوزارات الحكومية الأردنية.

- دراسة (Hassan Fahim Devin, Zahra Zohoorian, Hossein Peymanizad, Mohammad Ali Sane, 2012) عنوان (

Investigating the Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Self-esteem among Physical Education Teachers

التحقيق في العلاقة بين سلوك المواطن التنظيمية وتقدير الذات بين معلمي التربية البدنية

بحث لدراسة العلاقات ضمن سلوك المواطن التنظيمية وتم جمع البيانات عن طريق الاستبيان وأثبتت نتائج الدراسة أن سلوك المواطن التنظيمية تأثير على احترام الذات، قد يعزى تأثير سلوك المواطن التنظيمية على احترام الذات إلى حقيقة أن الذين يقدمون أفضل ما لديهم في عملهم ويمكرون نشاطاً في العلاقات الشخصية وروح التعاون والمساعدة هم أكثر الناس الذين يؤمنون بأنفسهم ويقدمون أنفسهم على أنهم جديرون بالاهتمام

وتدل النتائج على وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين سلوك المواطن التنظيمية واحترام الذات.

- دراسة (Mohd Zabihi, Reihaneh, and Elaheh Hashemzeh,2012) بعنوان

A Comprehensive model for development of organizational citizenship Behavior

هدف هذه الدراسة إلى تقديم نموذج شامل لسلوك المواطن التنظيمية يعبر عن كيفية تطوير خطة من أجل استمرار سلوك المواطن التنظيمية من خلال النظام الرسمي والوضع البيئي غير الرسمي في مكان العمل، إن سلوك المواطن التنظيمية يصف الإجراءات التي يطمح الموظفون إلى تجاوزها و الارتقاء بها إلى حد أبعد من دورهم الوظيفي الموصف و المقرر. و ترکز هذه الدراسة على تحديد واضح لجميع العوامل التي تؤثر بسلوك المواطن التنظيمية كما تناقش الآثار المترتبة عنه و محاولة تحسينه.

وتشير النتائج إلى أن مناخ العمل الإيجابي والموارد التنظيمية وشخصية الموظف والثقافة التنظيمية كلها تتعلق بسلوك المواطن التنظيمية، هذه الدراسة مهمة لأي شركة ترغب في خلق الكفاءة الفاعلية وتحسين سلوك المواطن التنظيمية بأقل تكلفة وأفضل طريقة للمنطقة للوصول إلى الفاعلية التنظيمية.

- دراسة محمد (2011)

عنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطن التنظيمية - دراسة تطبيقية"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطن التنظيمية لمدراء المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني بالمملكة العربية السعودية، وباللغة عددهم (98) بأسلوب الحصر الشامل، والتي من خلاله يمكن الوقوف على اتجاهات المدراء بالمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني نحو عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة بالإضافة إلى التعرف على اتجاهاتهم نحو أبعاد سلوكيات المواطن التنظيمية، ومدى تأثير الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية على أبعاد سلوكيات المواطن التنظيمية بالمؤسسة موضع الدراسة وطبيعة هذه العلاقة.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة وقوية بين الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية وبين الأبعاد المختلفة لسلوكيات المواطن التنظيمية، وعلى أثر هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في الثقافة السائدة في المؤسسات التعليمية بصفة عامة والمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني بصفة خاصة، حيث التوجه بالنتائج لتفعيل النظم الرقابية وجماعية العمل والمناخ التنظيمي الجيد.

- دراسة، جهاد محمد ، فرزانة حبيب وعدنان محمد وآخرون (2011) :

عنوان الرضا الوظيفي وسلوك المواطن التنظيمية - دراسة ميدانية في مؤسسات التعليم العالي

Job Satisfaction and Organizational Citizenship behavior; An empirical study at higher learning institutions

هدفت هذه الدراسة إلى تناول سلوك المواطن التنظيمية من خلال وجهة النظر التي تفيد بأن سلوك المواطن التنظيمية له بعدين الأول: سلوكيات المواطن التنظيمية التي تعود على الأفراد من خلال بعدي المjalmaة والإيثار، والثاني : سلوكيات المواطن التنظيمية التي تعود على المنظمة من خلال أبعاد الروح الرياضية، الوعي الصادق، والمدنية الفاضلة.

ولمعرفة مدى ارتباط سلوك المواطننة التنظيمية بإبعاد الرضا الوظيفي وهي البعد الجوهرى، والبعد الشكلي ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث في دراسته المنهج المسحى التحليلي.

وتكونت عينة الدراسة من (79) مفردة، وكانت المتغيرات التابعة هي أبعاد سلوك المواطننة التنظيمية التي تعود على الأفراد وأبعاد سلوك المواطننة التنظيمية التي تعود على المؤسسة، والمتغيرات المستقلة هي الرضا الوظيفي الجوهرى والرضا الوظيفي الشكلي.

- عن إن البعدين الشكلي و الجوهرى للرضا الوظيفي مهمة جداً في توقع سلوك المواطننة التنظيمية.
- إن كل من الرضا الوظيفي الجوهرى والشكلي من المتغيرات المهمة في توقع السلوكيات المدنية التي يمكن أن تستفيد منها مؤسسات التعليم العالى.

ولذلك ينبغي إيلاء الأولوية لمتغيرات الرضا الوظيفي الجوهرى، والرضا الوظيفي الشكلي، التي من شأنها أن تشجع الموظفين على أن يكونوا أكثر استعداداً لتحقيق الأهداف التنظيمية على الرغم من أنها تتجاوز واجباتهم الرسمية، وتركز على رصد مجموعة واسعة من سلوكيات الموظفين وليس فقط على المهام المرتبطة بالوصف الوظيفي، وعلاوة على ذلك ترتبط سلوكيات المواطننة التنظيمية مع الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والمشاركة، والسلوكيات الأخرى التي تضمن استدامة المنظمة.

- دراسة Chou and Pearson 2011 بعنوان

A Demographic Study of Information Technology Professionals' "Organizational Citizenship Behavior".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير المتغيرات الشخصية (العمر، الجنس ، الخبرة) على سلوك المواطننة التنظيمية. وقد أجريت الدراسة على (85) من متخصصي تقنية المعلومات ممن يمتلكون مهارات عالية عبر (21) ولاية أمريكية من مختلف الصناعات، واعتمدت الدراسة على المنهج المسحى، والاستبانة كأداة للدراسة.

وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وتأثير لمتغير العمر، والخبرة على سلوك المواطننة التنظيمية.
- وجود اختلافات بين الجنسين حول ممارسة أبعاد سلوك المواطننة التنظيمية.

وأوصت الدراسة العمل على زيادة الرضا الوظيفي، والحد من معدل دوران العمل لدى متخصصي تقنية المعلومات وأيضاً العمل على تعزيز ممارسة سلوك المواطننة التنظيمية لدى الموظفين لدى الجنسين من خلال

توظيف الاختلافات التي تظهر لدى الجنسين عند ممارسة أبعاد هذا السلوك، والاستفادة منها في الأنشطة التي تساعدهم على تعزيزه.

- دراسة العامري (2003) السعودية :

عنوان محددات و آثار سلوك المواطن التنظيمية في المنظمات

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم سلوك المواطن التنظيمية وتقصي محدداته و آثاره في مختلف المنظمات واستخدم الباحث المنهج المكتبي التحليلي الذي يقوم على دراسة و تحليل وبناء تصور شامل يوضح محددات و آثار سلوك المواطن التنظيمية وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- تمثل الآثار الإيجابية المتعددة لسلوك المواطن التنظيمية فيما يلي (تحسين مستوى كفاءة وفاعلية تحقيق الأهداف الحد من التسرب الوظيفي, رفع الروح المعنوية, زيادة قدرة المنظمة على التكيف و الإبداع, زيادة فرص الاستمرارية و النجاح).
- تتعدد العوامل المؤثرة في ظاهرة سلوك المواطن التنظيمية مثل (الرضا الوظيفي, الولاء التنظيمي, العدالة التنظيمية, القيادة الإدارية, عمر الموظف, مدة خدمة الموظف, الدوافع الذاتية, الثقافة التنظيمية, السياسة التنظيمية).

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أنها تتشابه مع الدراسة الحالية فيتناول موضوع سلوك المواطن التنظيمية إلا أن الدراسة الحالية تتفرد في دراسة العوامل المحددة لسلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري – فرع ريف دمشق

ما سبق يلاحظ تعدد و اختلاف الدراسات السابقة باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها و اختلاف المتغيرات التي تناولتها و البيئات التي تمت فيها و اتضح للباحث أن هناك دراستان من الدراسات السابقة بحثت في العوامل المحددة لسلوك المواطن التنظيمية كما في الدراسة الحالية و هما دراسة Lee , Kim H., (2013) و دراسة (العامري, 2003) وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بلورة مشكلة الدراسة و اختيار منهج الدراسة و مجتمعها و في تصميم أداة الدراسة و مقارنة نتائج الدراسات السابقة مع نتائج الدراسة الحالية .

تأتي هذه الدراسة في محاولة لبناء تصور شامل يحدد مسببات سلوك المواطن التنظيمية ويبين العلاقات التي تربط بين المتغيرات المختلفة التي تؤدي إلى نشوء أو احتقاء هذه الظاهرة في المنظمات.

ويرجو الباحث أن يستفيد القائمون على منظمة الهلال الأحمر العربي السوري وغيرها من المنظمات الإنسانية من هذه الدراسة في تدعيم سلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين فيها.

ثانياً: مشكلة الدراسة

من خلال عمل الباحث كمسئول إداري و مالي في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري – فرع ريف دمشق لاحظ ممارسة العديد من السلوكيات الإيجابية من قبل العاملين ضمن هذه المنظمة و منها (الالتزام، مساعدة الزملاء لبعضهم، أداء بعض الأعمال بشكل تطوعي، الولاء للمنظمة) على الرغم من انخفاض الحوافز المادية.

و من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة لتفسير هذه السلوك نلمس بعض أبعاد سلوك المواطن التنظيمية، ونظراً لأهمية سلوك المواطن التنظيمية و انعكاس وجوده على فعالية الأداء وما يحده من تحقيق الالتزام التنظيمي و ايجاد مناخ مبدع يسهم في تطوير و تكوين و تشكيل أفراد لديهم حس و حب التطوير و الإسهام في تطوير المواطن الحقيقة على المستوى الداخلي و الخارجي أراد الباحث دراسة العوامل المحددة لهذا السلوك ووضع مقترنات لتدعم و تطوير ممارسة سلوك المواطن التنظيمية.

وتتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل التالي :

ما هي العوامل المحددة لسلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري
- فرع ريف دمشق.

ثالثاً: أهمية الدراسة

• من الناحية النظرية و الأكاديمية

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية العنصر البشري في العمل التنظيمي، وبخاصة في العمل في المنظمات الإنسانية الذي يقوم أساساً على أعمال الإغاثة في حالات الكوارث و تقديم الخدمات الطبية و الرعاية الاجتماعية، ومن ثم يصبح هذا العنصر أهم عناصر العمل الإنساني على الإطلاق لأنه المحدد الأساسي لمدى كفاءة وفعالية الأداء في مثل هذه المنظمات.

كما أن هذه الدراسة قد تسهم في نشر الوعي الإداري بمفهوم سلوك المواطن التنظيمية وأبعاده وآثاره ومحدوداته بين أوساط المنظمات الإنسانية نظراً لقلة الدراسات العربية التي اهتمت بدراسة هذا النمط من السلوك.

هناك أهمية خاصة لهذه الدراسة تتمثل في كونها أول دراسة عربية تحاول تحديد مستوى ممارسة سلوك المواطنـة التنظيمية في المنظمـات الإنسـانية.

وقد يكون في نتائج هذه الدراسة ما يفيد القائمين على هذه المنظمـات من تطبيقات إدارـية تعـزـم الاستفـادة من السـلوك التطـوعـي للعنـصر البـشـري في منظـومة العمل الإنسـاني، من خـلال الإـدارة المـثلـى لـسلوكـيات الأـدوار الإـضافـية القـائـمة عـلـى الجهـود التـعاـونـية والمـشارـكة الإـيجـابـية من قـبـل العـامـلين.

▪ من الناحية العملية

تقدـم هـذه الـدرـاسـة دـليـلاً عمـلـياً للـمـدـراء و القـائـمين عـلـى منـظـمة الـهـلـال الأـحـمـر العـربـي السـورـي من أجل مـعـرـفة العـوـامـل المـحدـدة لـسـلوكـ المواطنـة التنـظـيمـية لـدى العـامـلين فـيهـا من موـظـفين و مـتطـوعـين من أجل تعـزيـز هـذا السـلوك لـما لـه من آثار إـيجـابـية عـلـى المـنظـمة كـكل (تحـسـين الأـداء، زيـادـة الـانتـاجـية، تـدعـيم السـلوكـ الـاجـتمـاعـي، تـقـليل التـسـرب الوـظـيفـي، الفـاعـلـية التنـظـيمـية).

من جانب آخر تقدم الـدرـاسـة الـحالـية مـعـلومـات مـيدـانـية تـطـيـقـية من شـأنـها أن تـسـاـهـم في إـعطـاء نـظـرة كـافـية عن المـتـغـيرـات التي لـهـا تـأـثـير عـلـى هـذـه السـلوكـيات مما يـمـكـنـهم من تعـديـلـ سيـاستـهم بما يـخـدم أـهـدافـ المـنظـمة.

كمـيـم تـعمـيم نـتـائـج هـذه الـدرـاسـة عـلـى كـافـة المـنظـمات الـإـنسـانـية غـيرـ الحـكـومـية لأنـ جـمـيع هـذه المـنظـمات تـتـشـابـهـ في هـيـكلـيـتها و الأـسـسـ التي تـقـومـ عـلـيـها حيثـ أنـ أـغلـيـةـ العـنـصرـ البـشـريـ المـكوـنـ لـهـذـهـ المـنظـماتـ هوـ منـ المـتطـوعـينـ.

رابعاً: أـهـدافـ الـدرـاسـة

تسـعـي هـذهـ الـدرـاسـة إـلـى تـحـقـيقـ الأـهـدافـ التـالـيةـ:

- 1- تـوضـيـحـ مـفـهـومـ سـلـوكـ المواطنـةـ التنـظـيمـيةـ و أـبعـادـهـ المـخـتـلـفةـ.
- 2- اـيجـادـ العـوـامـلـ المـحدـدةـ لـسـلوكـ المواطنـةـ التنـظـيمـيةـ لـدىـ العـامـلينـ فيـ منـظـمةـ الـهـلـالـ الأـحـمـرـ العـربـيـ السـورـيـ - فـرعـ رـيفـ دـمـشقـ.
- 3- ماـ هيـ درـجـةـ مـارـسـةـ سـلـوكـ المواطنـةـ التنـظـيمـيةـ لـدىـ العـامـلينـ فيـ منـظـمةـ الـهـلـالـ الأـحـمـرـ العـربـيـ السـورـيـ - فـرعـ رـيفـ دـمـشقـ.
- 4- تعـزيـزـ سـلـوكـ المواطنـةـ منـ خـلالـ الوقـوفـ عـنـدـ أـهـمـ العـوـامـلـ المـحدـدةـ لـهـ.
- 5- طـرـحـ مـجمـوعـةـ منـ التـوصـيـاتـ الأـكـادـيمـيـةـ وـ الـعـلـمـيـةـ.

خامساً: أسئلة الدراسة

1 - ما هي العوامل المحددة لسلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين بمنظمة الهلال الأحمر العربي السوري – فرع ريف دمشق؟

2 - ما هي مقتراحات تطوير ممارسة سلوك المواطن التنظيمية في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري – فرع ريف دمشق؟

سادساً: متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة: الانتماء التنظيمي، الرضا الوظيفي، العدالة التنظيمية، الدعم القيادي، الثقافة التنظيمية

المتغير التابع: سلوك المواطن التنظيمية

سابعاً: فرضيات الدراسة

- لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الولاء التنظيمي و سلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين بمنظمة الهلال الأحمر العربي السوري – فرع ريف دمشق

- لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي و سلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين بمنظمة الهلال الأحمر العربي السوري – فرع ريف دمشق

- لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين بمنظمة الهلال الأحمر العربي السوري – فرع ريف دمشق

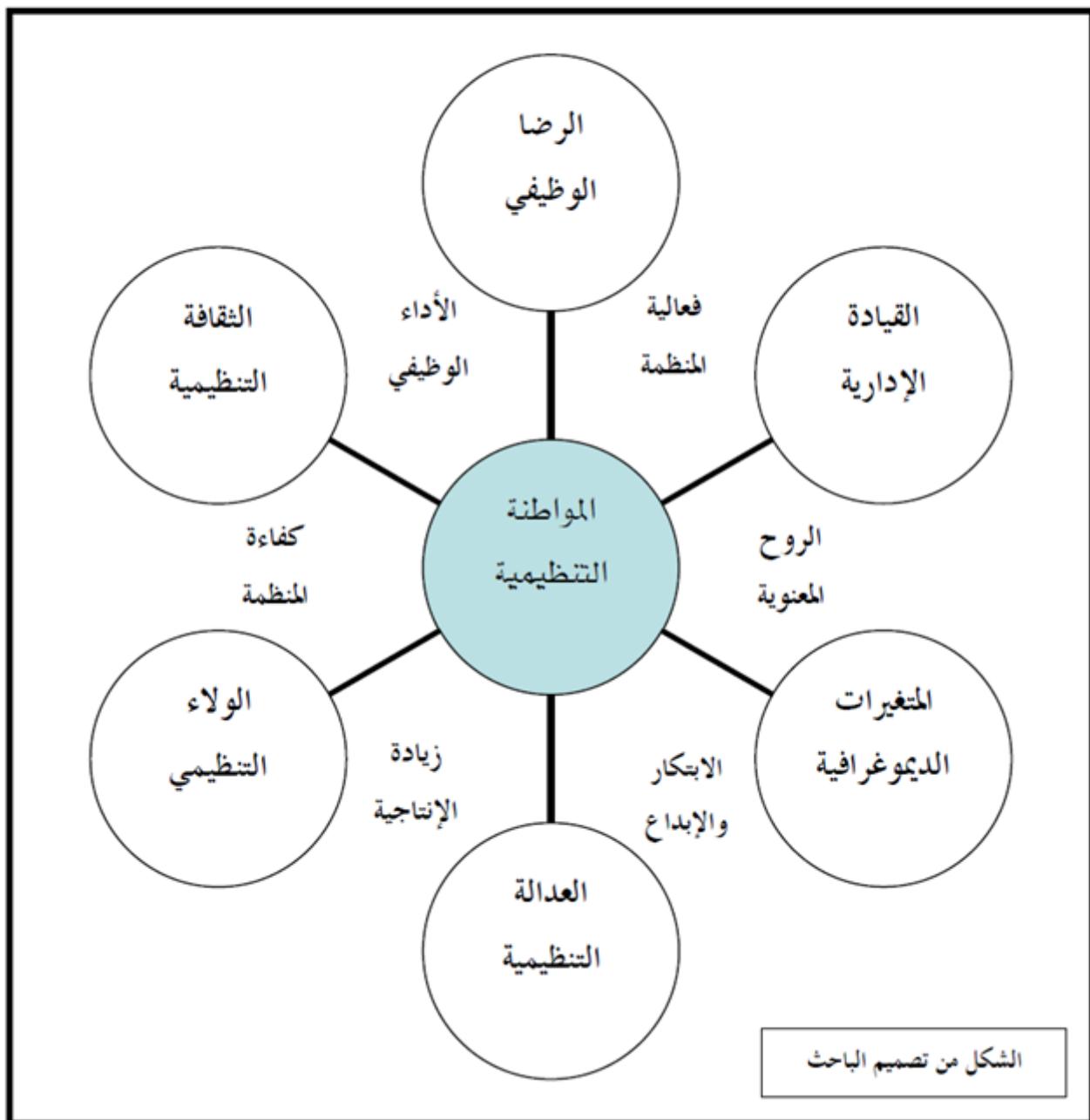
- لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الإدارية و سلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين بمنظمة الهلال الأحمر العربي السوري – فرع ريف دمشق

- لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و سلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين بمنظمة الهلال الأحمر العربي السوري – فرع ريف دمشق

- لا يوجد فروق جوهرية في اتجاهات العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري – فرع ريف دمشق نحو تبني سلوك المواطن التنظيمية بحسب المتغيرات الديموغرافية.

شكل رقم (١)

العلاقة بين سلوك المواطن التنظيمية ومحدداته وآثاره



ثامناً: مجتمع وعينة البحث

مجتمع البحث: جميع العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري - فرع ريف دمشق والبالغ عددهم (1412) عامل في مختلف الاختصاصات.

عينة البحث: شريحة من مجتمع البحث تم اختيارها عشوائياً بطريقة العينة العشوائية الطبقية يبلغ عددها (200) شخص

تاسعاً: منهجية البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بهدف تحديد العوامل المحددة لسلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري - فرع ريف دمشق ومن ثم الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم هذا السلوك وتطويره.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على درجة ممارسة سلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري - فرع ريف دمشق و تقديم مقتراحات لتطوير ممارسة سلوك المواطن التنظيمية في المنظمات الإنسانية على وجه العموم وفي منظمة الهلال الأحمر - فرع ريف دمشق على وجه الخصوص، إذ أن المنهج الوصفي التحليلي يصف الواقع عن طريق جمع البيانات و المعلومات اللازمة و من ثم تحليلاً من أجل الوصول إلى استنتاجات أو تعميمات تسهم في تطوير الواقع الذي يناقشه الباحث.

عاشرأً: حدود البحث

▪ الحد الموضوعي

تقتصر هذه الدراسة في البحث في العوامل المحددة لسلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري - فرع ريف دمشق على مقاييس سلوك المواطن التنظيمية المكون خمسة أبعاد هي الولاء التنظيمي، الرضا الوظيفي، العدالة التنظيمية، الدعم القيادي، الثقافة التنظيمية، وهي من أكثر المقاييس استخداماً من قبل الباحثين.

▪ الحد المكاني

منظمة الهلال الأحمر العربي السوري - فرع ريف دمشق

▪ الحد الزماني

تم تطبيق أداة الدراسة في الفترة بين 20/11/2016 و 20/2/2017

الفصل الثاني : الاطار النظري

أولاً: مفهوم سلوك المواطننة التنظيمية

بدايةً في عام 1938 طرح مفهوم التنظيم غير الرسمي Informal Organization وال الحاجة إلى أن يكون لدى أعضاء المنظمة الاستعداد للتعاون من أجل تحقيق مصالح المنظمة (Borman et al.2001.52) ثم جاء (Katz 1964) ليؤكد على أن السلوك التعاوني والمساعد الذي يذهب إلى ما وراء الدور الرسمي مهم لأداء وظائف التنظيم، وقد مهدت هذه الآراء لما يدعى اليوم بسلوك المواطننة التنظيمية ، إلا أن دراسة سلوك المواطننة التنظيمية ظهرت بشكل بارز في بداية الثمانينيات من القرن الماضي على يد Dennis W.Organ الذي يعتبر الأب الراعي لهذا المفهوم الإداري، وقد عمد Organ إلى البحث في هذا المفهوم بعمق ليصبح مجالاً من مجالات السلوك التنظيمي، وذلك من خلال اعتماده على مفاهيم الفلسفة السياسية، والعلوم السياسية اللذان يهتمان بمفهوم المواطننة عموماً.

تعد المواطننة مفهوم سياسي وقانوني قبل أن تكون مفهوم اجتماعي وتنظيمي، ولكن ما يهمنا هنا الحديث حول الجانب الاجتماعي والتنظيمي ومراحل ظهور وتطور مفهوم سلوك المواطننة التنظيمية، حيث تعود البدايات الأولى لظهور الاهتمام بموضوع المواطننة التنظيمية بحسب (الفهداوي، 2005) إلى توجهات مدرسة سلوك العلاقات الإنسانية في الإدارة والتنظيم من خلال استيعابها لمنظفات علم الاجتماع والنفس في تحليل الظاهرة التنظيمية وتأثيراتها على الروح

المعنوية والحوافز غير المادية والمشاركة وفاعلية التنظيم غير الرسمي.

ويمكن إعادة الإطار الفكري لمفهوم سلوك المواطننة التنظيمية كما ورد عند (حمزة، وبن زاهي، 2014) إلى عالم الإدارة المشهور (Chester Barnard) عام 1938 فقد طرح مفهوم التنظيم غير الرسمي (Informal Organization) وال الحاجة إلى أن يكون لدى أعضاء المنظمة الاستعداد للتعاون من أجل تحقيق مصالح المنظمة، وأطلق على هذا السلوك لاستعداد للتعاون (willingness to cooperate) .

بعد ذلك جاء عالما الاجتماع (Katz and Kahn) في الفترة ما بين عامي 1964 م و 1966 م ليستكملأ جهود من ساقهم في هذا الإطار وألفا كتاباً بعنوان "علم النفس الاجتماعي للمنظمات" وتضامن تحليل سلوكي شامل للمنظمات واعتماداً على دراسات (Barnard) كانت روبيتهم للسلوكيات التطوعية بأنها تشمل السلوكيات الابتكارية والتعاونية وتقديم المقترنات التي تساهم فيبقاء المنظمة والتي تخرج عن الواجبات المحددة في الوصف، وهذه النمط من السلوك التلقائي يهدف لمساعدة الزملاء وتحسين الأداء وضمان استمرارية أي منظمة، فالأدوار الأساسية في المنظمة وحدتها لا تكفي لنجاحها (أبو جاسر، 2010) لذا عرف

هذا النمط من السلوك بـ"السلوكيات الابتكارية والتلقائية" (Behaviors)

يعد مفهوم سلوك المواطننة التنظيمية أحد المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخراً، وقد استحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين كونه يعتبر أحد أهم السلوكيات التي ستطور المنظمات الحديثة، حيث يدور محور ارتكاز هذا المفهوم على الموظف الذي يعد أحد أهم الموارد التنظيمية، وباختفائه لا يتصور وجود أي أساس تنظيمي، فالعنصر البشري يمثل ركيزة التطور والتقدم في أي منظمة ومجتمع (العامري, 2003).

لم يلق مفهوم سلوك المواطننة التنظيمية اتفاقاً بين الباحثين والمهتمين لا حول اسمه، ولا حول تعريفه، فيما يتعلق باسمه فقد أطلق عليه تسميات مختلفة منها

سلوك الدور الإضافي (Extra-role Behavior), وسلوك الموالاة أو الدعم أو التأييد الاجتماعي (Organizational Citizenship Behavior), وسلوك المواطننة التنظيمية (Prosocial Behavior) ، السلوك غير المكلف أو غير المفروض (Non Mandated Behavior)، وسلوك التلقائية المؤسسية .(Institutional Spontaneity Behavior)

ويعرف بحسب (Scholl et al, 1987) فالذين سموه سلوك الدور الإضافي عرفوه أنه " ذلك النمط من السلوك الذي يصدر من الفرد وله تأثير وظيفي إيجابي في أداء المؤسسة ككل، ويقع خارج نطاق المتطلبات الرسمية للوظيفة ويتضمن بعداً إيثارياً.

أما (Puffer, 1987) فقد أطلق عليه سلوك الموالاة أو الدعم أو التأييد الاجتماعي وعرفه أنه مجموعة من الأفعال لم تحدد بصورة مباشرة من قبل التوصيف الوظيفي، ولكنها تجلب مصالح ومنافع للمنظمة تسمى على المصلحة الفردية .

أما (McAllister, 1989) فقد سماه السلوك غير المكلف أو غير المفروض، وعرفه أنه نمط من أنماط السلوك يقوم به العامل وهو غير مكلف به رسمياً ضمن اللوائح الرسمية والقانونية للمؤسسة (راتب السعود، سوزان سلطان، 2008).

ويقصد بسلوك التلقائية المؤسسية وفقاً لما جاء به (George&Brief, 1992) ذلك السلوك الذي يؤديه الفرد اختياراً علاوةً على دوره الرسمي المحدد، ويساعد على تحقيق الفاعلية التنظيمية.

وسلوك المواطن التنظيمية حسب (Organ&Konovsky, 1989) بأنه السلوك التقديرى الزائد عن الدور الرسمي للفرد وتساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية.

كما عرفه (Robbins, 2001) بأنه السلوك غير الاعتيادي الذى لا يعد جزءاً من متطلبات العمل الرسمي ويؤدي إلى زيادة كفاءة المؤسسة.

كما يعرف سلوك المواطن التنظيمية "Organizational Citizenship Behavior" بأنه السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة و الهدف إلى تعزيز أداء المنظمة و زيادة فاعليتها و كفاءتها (Organ, 1990) فوفقاً لهذا التعريف فإن هذا السلوك اختياري بطبيعته وليس جزءاً من متطلبات الدور الرئيس للموظفين لأن الموظف لا يحاسب عليه إذا لم يقم به على اعتبار أنه دور اضافي وبذلك فإن هذا السلوك يتضمن إجمالاً العناصر التالية :

- يتجاوز هذا السلوك أكثر مما هو موصوف في الأنظمة الرسمية للمنظمة.
- يمتاز بأنه ذو طبيعة اختيارية تطوعية.
- لا يوجد له مكافأة محددة مباشرة في نظام الحوافز الرسمي للمنظمة.
- مهم جداً للأداء الناجح و الفعال للمنظمة (Netemeyer and Boles, 1997)

وفي ضوء التعريف السابقة نجد أن التعريفات تتقاطع مع نفس المفهوم و ان اختلفت صياغتها والمعاني المشتملة في التعريفات السابقة يكمل بعضها البعض، لذا نجد أنها تشتراك في مجموعة من الخصائص التي تميز هذا النوع من السلوك نورد أهمها بحسب (كردي، 2011)

1. إن هذا السلوك اختياري فهو لا يوجد في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.

2. سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد.

3. سلوك يسهم في زيادة فعالية المنظمة.

4. سلوك لا يتم مكافنته من خلال الحوافز الرسمية بالمنظمة.

- كما أن هذه السلوكيات وبحسب التعريفات السابقة تنقسم إلى نوعين أو اتجاهين (هارون، 2014)

سلوكيات إيجابية: وهي التي يمارسها الفرد طواعية مثل: مساعدة الزملاء في العمل وتقديم اقتراحات لتحسين صورة المنظمة والأداء، والتحدث بطريقة إيجابية من المنظمة.

سلوكيات جودة الامتناع: وهي التي يمتنع عنها الفرد مثل: عدم التعبير عن الاستياء من أوضاع العمل، وعدم إثارة المشاكل والشكوى والتدمر.

واستناداً على ما تقدم يرى الباحث أن التعريف الشامل لسلوك المواطننة التنظيمية هو "سلوك طوعي يقوم به الفرد في المنظمة بمحض إرادته ودون تكليف رسمي وبعيداً عن المهام المحددة له في الوصف الوظيفي، وهذا السلوك نابع من حيوية ضمير الشخص ودون انتظار مقابل ما، ويبنى عليه عموماً تحسن أداء وفعالية المنظمة إيجاباً"

ثانياً: أهمية سلوك المواطننة التنظيمية

إن لسلوك المواطننة التنظيمية أهمية كبيرة ودور فاعل في نجاح المنظمة واستمرارها. فالدور الإضافي الذي يقوم به الموظف يساهم في تحقيق أهداف المنظمة وكذلك زيادة قدرة الموظفين والمدراء على أداء وظائفهم بشكل فاعل.

ولقد أشار (الرقاد و أبو دية, 2012) أن الاهتمام بسلوك المواطننة التنظيمية يتبلور بالنتائج الايجابية للمنظمة من العلاقات الداخلية إلى الناتج الكلي والأهداف الكلية فهي تنظم العلاقات التبادلية بين الأفراد وتحافظ على وحدة المنظمة و تمسكها ويساهم في تطوير و تحسين الأداء وتعزيز كفاءة المنظمة وهذا يزيد من حجم المخرجات وتحقيق النجاح و التميز لما لسلوك المواطننة التنظيمية من مرونة والخروج عن الدور الروتيني مما يحفز على الابداع و الانتماء وحب العمل.

وذلك أشار (Bowler, 2006) إلى أهمية سلوك المواطننة التنظيمية بالنسبة للأفراد من خلال توفير القدرة على الإبداع و الابتكار من خلال تنمية وتعزيز الأفكار و المقترنات المقدمة ويعزز الدافع للإنجاز و الشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة، وبالنسبة للمنظمة فقد أشار (Ladebo, 2004) إلى أن لسلوك المواطننة التنظيمية دور في انخفاض معدلات دوران العمل و الغياب مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي وازدياد معدلات الأداء وتحسين الانتاجية و ازدياد مستويات الكفاءة و الفاعلية التنظيمية و تعزيز الثقة المتبادلة و الرضا الوظيفي ما بين الأفراد و تخفيض الصراعات السلبية (اسماعيل و آخرون, 2012).

ثالثاً: أبعاد سلوك المواطننة التنظيمية

تعد دراسة (Bateman & Organ, 1983) أول دراسة علمية لسلوك المواطننة التنظيمية وفيها تم قياس سلوك المواطننة التنظيمية من خلال ثلاثة بنداً، تصف سلوكيات وظيفية متنوعة تبين مواطنة القائم بها، ومن

خلال إجراء التحليل اتضح أن هناك علاقة ارتباط بين تلك البنود، وبذلك أطلقت تسمية سلوك المواطنـة التنظيمـية على هذا السلوك.

بعد ذلك اختزل "سميث و آخرون" البنود السابقة إلى ستة عشر بنداً لقياس سلوك المواطنـة التنظيمـية، وأظهر التحليل أن هناك بعدين لسلوك المواطنـة التنظيمـية هما: (بعد الإيثار) ويعبر عن سلوكيات التعاون ومساعدة العاملين في المنظمة للقيام بأعمالهم، و (بعد الطاعة) وكان يشير إلى يقظة الضمير ويعبر عن العمل لصالح المنظمة والارتقاء بأدائها والعمل على بقائهما.

ثم اقترح (Organ, 1988) ثلاثة أبعاد أخرى لسلوك المواطنـة التنظيمـية وهي : الكرم والروح الرياضـية والسلوك الحضاري.

وقد استعرض (الخييلي, 2003) عدداً من الدراسات السابقة ووجد اختلافها في عدد الأبعاد المكونة لسلوك المواطنـة التنظيمـية على النحو التالي :

- دراسات ترى أن سلوك المواطنـة التنظيمـية يتكون من بعد واحد متعلق بمساعدة الموظفين الآخرين ومحاولة حل مشاكلهم.
- دراسات رأت أن له بعدين هما: بعد الطاعة أو الالتزام، وبعد الإيثار.
- دراسات استخدمت ثلاثة أبعاد هي: سلوك المساعدة، والروح الرياضـية، والسلوك الحضاري.
- استخدم بعض الباحثين أربعة أبعاد هي: الإيثار، والإنجاز وفقاً لما يمليه الضمير ، والروح الرياضـية، والسلوك الحضاري.
- استخدم بعضهم خمسة أبعاد هي: الإيثار، والالتزام العام، والكرم، والروح الرياضـية، والسلوك الحضاري.
- حصر بعض الباحثين أبعاد سلوك المواطنـة التنظيمـية في سبعة أبعاد هي: سلوك المساعدة، والروح الرياضـية، والولاء للمنظمة، والطاعة للمنظمة، والمبادرة الشخصية، والسلوك الحضاري، والتنمية الذاتية .

ويرى الباحث أن جميع الدراسات السابقة التي تناولت سلوك المواطنـة التنظيمـية تأثرت بأعمال Katz ١٩٦٤ حيث لم تخرج الأبعاد المختلفة التي تناولها الباحثون عن الإطار الذي وضعه من قبل لدراسة سلوك المواطنـة التنظيمـية (سلوك الدور الإضافـي) والذي يتمثل في :

التعامل مع الآخرين، وحماية المنظمة، والاجتهاد بأفكار بناءة، والتدريب الذاتي، والحفظ على الاتجاهات المرغوبة نحو المنظمة. فعلى سبيل التوضيح فإن التعامل مع الآخرين ينعكس على كل من سلوك المساعدة والروح الرياضـية، في حين أن بعد حماية المنظمة ينعكس على بعد السلوك الحضاري والولاء للمنظمة، كما

أن بعد الاجتهد بأفكار ببناء ينعكس على بعد المبادرة الشخصية، وينعكس بعد التدريب الذاتي على بعد التنمية الذاتية، وأخيراً ينعكس بعد الحفاظ على الاتجاهات المرغوبة نحو المنظمة على بعد الإخلاص للمنظمة.

ولذا فإن الدراسة الحالية تتبنى مقياس سلوك المواطن التنظيمية القائم على خمسة أبعاد هي :

الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري. وهو من أكثر المقاييس استخداماً من قبل الباحثين.

إذ قام (Podsakoff, Et. Al, 1990) باختبار هذه الأبعاد ونتج عن التحليل العاملی أن الأبعاد الخمسة قادرة على التنبؤ بسلوك المواطن التنظيمية.

1- الإيثار Altruism : ويطلق عليه سلوكيات المساعدة وهو نمط من السلوك يقوم به العامل أو الموظف لمساعدة الآخرين بشكل مباشر أو غير مباشر لحل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة (راتب السعود، سوزان سلطان، 2008).

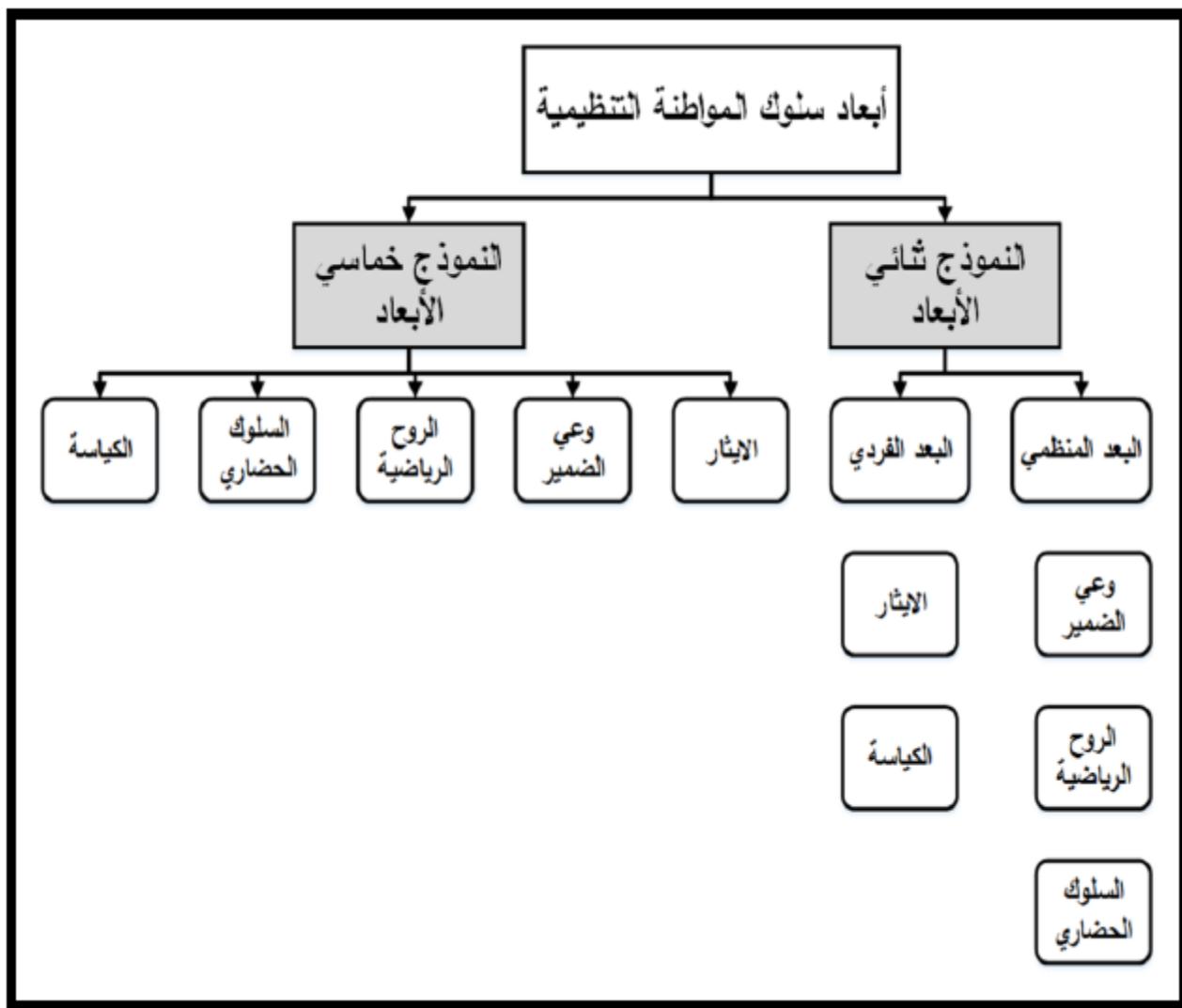
2- الكياسة Courtesy : ويطلق عليها اللياقة واللطف أو المجاملة، وهو السلوك الذي يحرص فيه العامل أو الموظف على منع وقوع المشكلات المتصلة بالعمل وتجنب استغلال الآخرين والقيام بمشاكل معهم (Koopman, 2003).

3- الروح الرياضية Sportsmanship : وهي رغبة العامل في التسامح، وقدرته على تحمل المشكلات والمهام الصعبة، واستعداده لتقبل بعض الإحباطات والمضائق التنظيمية دون شكوى أو تذمر (Padaskoff et Al, 2009).

4- وعي الضمير Conscientiousness : وهناك من يطلق عليها الطاعة العامة وهو إخلاص الفرد لمثاليات يضعها كمعيار لسلوكياته، فيتجه إلى إنجاز دوره في المنظمة بأسلوب يزيد عن المستوى المعروف أو المتوقع منه، حيث يقوم الموظف بالسلوك الذي يتعدى الحدود الدنيا لمتطلبات العمل الرسمي للمؤسسة في مجال احترام الأنظمة، والعمل بجدية تامة، وخدمة المصلحة العامة ولو كانت على حساب المصلحة الشخصية (Organ&Lingle, 1994).

5- السلوك الحضاري civilized behavior : يشير هذا البعد إلى مدى مسؤولية الموظفين كأعضاء في المنظمة. أي إظهار جزء ولو بسيط من الاهتمام أو الانتماء للمنظمة ككل. وقد أطلق الباحثون عدة تسميات على هذا البعد منها: مشاركة المنظمة، حماية المنظمة، الإخلاص للمنظمة، تأييد وتدعم المنظمة.

شكل رقم (2)



أبعاد سلوك المواطنة حسب النموذج الثنائي والخمساني

رابعاً: آثار سلوك المواطنة التنظيمية

تسعى المنظمات المعاصرة إلى تحقيق الفعالية التنظيمية لمواجهة التحديات والتحولات العالمية والمحليّة، وهي بذلك في حاجة إلى مزيد من الأدوار الإضافية لجميع العاملين بها، وهو ما يطلق عليه سلوك المواطنة التنظيمية.

وقد تناول الكثير من الباحثين دراسة أثر سلوك المواطنة التنظيمية على فعالية المنظمات وكفاءة مخرجاتها فكشفت البحوث والدراسات عن عدد من الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية على الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية، ومن ذلك :

• أن الفعالية التنظيمية لا يمكن أن تتحقق من خلال الأدوار الرسمية فقط، بل لابد من تنمية وتطوير سلوك

المواطنة التنظيمية (Organ, 1990)

• أن سلوك المواطنة التنظيمية قد يسهم في التحفيز للجوانب الاجتماعية للمنظمة، ويوفر المرونة الازمة للعمل ويحافظ على التوازن الداخلي للتنظيم (Smith , Et. Al, 1983)

• أن سلوك المواطنة التنظيمية يحسن الأداء من خلال تدعيم السلوك الاجتماعي للمنظمة وتقليل الاحتكاك وزيادة الكفاءة

(Borman & Motowidlo, 1993)

• يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى تعزيز قدرة المنظمة على الجذب والاحتفاظ بأفضل الكوادر البشرية

(George & Bettenhausen, 1990)

• يساعد سلوك المواطنة التنظيمية على تحسين الإنتاجية بين زملاء العمل وإنتاجية الإدارة

(Mackenzie, Et. Al, 1993)

• يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى تقليل الحاجة إلى تخصيص الموارد لمحافظة على النشاطات الأساسية، ويووجهها بشكل أكبر إلى أهداف أكثر إنتاجية(Podsakoff. Et. Al, 1997)

• يساعد سلوك المواطنة التنظيمية على خفض التكاليف والخدمات والمصروفات التشغيلية (Organ, 1995)

• يسهم سلوك المواطنة التنظيمية للمرؤوسين في تكوين صورة إيجابية لدى المديرين نحوهم ونحو التزامهم بتحقيق أهداف المنظمة (Shore, Et. Al, 1995)

• يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى المساعدة في تنسيق أنشطة مجموعات العمل(Karambuya, 1990)

• يسهم سلوك المواطنة التنظيمية في زيادة الاستقرار في أداء المنظمة، وتمكين المنظمة من التأقلم بفعالية مع المتغيرات البيئية (Podsakoff, Et. Al, 2000)

• أن سلوك المواطنـة التنظيمية يؤثر بشكل مباشر على التسرـب الوظيفـي، فـالموظـفين الذين يـظهـرون مـستـوى منـخفضـاً منـسـلوكـة المواطنـة التنـظـيمـية لـديـهم رـغـبة قـوـية في تركـ المنـظـمة، والعـكـس صـحـيحـ. أيـ أنـ التـسرـب الوظـيفـي هوـ انـعـكـاس لـضـعـف سـلـوكـة المواطنـة التنـظـيمـية فيـ المنـظـمة (Chen, Et. Al, 1998)

• يـساعد سـلـوكـة المواطنـة التنـظـيمـية عـلـى زيـادة جـودـة وـكمـيـة العملـ المـنـجـزـ، وكـلـما كانـ سـلـوكـة المواطنـة والـتنـظـيمـية أـكـثـرـ كـلـما أـدـى ذـلـكـ إـلـى زيـادة العملـ. وـإـقـانـه (Podsakoff, Et. Al, 1997)

• يـؤـدي سـلـوكـة المواطنـة التنـظـيمـية إـلـى تـحسـين أـداء وـإـنـتـاجـية الفـرد وـتـطـوـيرـه ذاتـياً (Organ, 1990)

• يـؤـدي سـلـوكـة المواطنـة التنـظـيمـية إـلـى تـحسـين سـبـل الـاتـصال وـالـتـنـسـيق بـيـنـ الأـفـرـاد وـالـوـحدـات الإـدارـيـةـ، وـرـفعـ الروـحـ المـعـنـوـيـةـ لـلـمـوـظـفـينـ، وـتـحسـين رـضاـ العـمـلـاءـ وـالـمـسـتـقـدـيـنـ منـ خـدـمـاتـ المنـظـمةـ. (الـعـامـريـ، ١٤٢٣ـ).

خامساً: محددات سلوك المواطنـة التنـظـيمـية

انطلاقـاً منـ أهمـيـة سـلـوكـة المواطنـة التنـظـيمـيةـ فيـ حـيـاةـ المـنـظـمـاتـ، وـبـحـثـاً عنـ أـهـمـ الأـسـبـابـ (المـهـدـدـاتـ)ـ أوـ العـوـاـمـلـ التيـ تـقـفـ خـلـفـ ظـهـورـ أوـ اـخـتـفـاءـ هـذـاـ السـلـوكـ، عـكـفـ كـثـيرـ منـ الـبـاحـثـيـنـ عـلـىـ إـجـراءـ العـدـيدـ منـ الـدـرـاسـاتـ بـقـصـدـ إـيـجادـ تـفـسـيرـ لـهـذـهـ الـظـاهـرـةـ وـمـنـ أـهـمـ الـعـوـاـمـلـ التيـ كـشـفـتـ عـنـهاـ هـذـهـ الـدـرـاسـاتـ ماـ يـلـيـ:

١- الرـضاـ الوـظـيفـيـ :

تـتـعـدـ تـعـرـيفـاتـ الرـضاـ الوـظـيفـيـ وـتـتـبـاـيـنـ الـآـرـاءـ حولـ مـفـهـومـهـ، وـذـلـكـ تـبعـاً لـاـخـتـلـافـ اـهـتمـامـاتـ الـبـاحـثـيـنـ وـمـجاـلاتـ بـحـوثـهـمـ حيثـ يـفسـرـونـهـ منـ جـوـانـبـ مـخـلـفةـ مـنـهـاـ ماـ يـتـعـلـقـ بـالـوـظـيفـةـ وـمـنـهـاـ ماـ يـتـعـلـقـ بـالـفـردـ وـمـنـهـاـ ماـ يـتـعـلـقـ بـبـيـئـةـ الـعـلـمـ.

فقدـ عـرـفـ Herzberg, 1959ـ الرـضاـ الوـظـيفـيـ بـأـنـهـ يـتـمـثـلـ فـيـ مـجـمـوعـةـ المشـاعـرـ الحـسـنـةـ التـيـ تـتـولـدـ لـدـىـ الفـردـ تـجـاهـ المـتـغـيرـاتـ المـادـيـةـ وـالـمـعـنـوـيـةـ المرـتـبـطةـ بـالـعـمـلـ مـثـلـ:ـ الإـنجـازـ،ـ وـالـاعـتـراـفـ وـالـتقـدـيرـ بـيـنـ الزـمـلـاءـ..ـ بـيـنـماـ يـتـمـثـلـ عـدـمـ الرـضاـ فـيـ مشـاعـرـ الفـردـ تـجـاهـ بـيـئـةـ الـعـلـمـ مـثـلـ:ـ أـنـظـمـةـ الإـدـارـةـ،ـ وـالـعـلـاقـةـ بـيـنـ الرـؤـسـاءـ وـالـزـمـلـاءـ،ـ وـظـرـوفـ الـعـلـمـ وـغـيـرـهـاـ مـنـ الـأـمـورـ.ـ (ـالـخـيـيلـيـ،ـ ٢٠٠٣ـ مـ).

ويـرىـ Sizlagyi & Wallace, 1991ـ أـنـهـ يـمـكـنـ النـظـرـ إـلـىـ الرـضاـ الوـظـيفـيـ عـلـىـ أـنـهـ تـطـابـقـ بـيـنـ ماـ يـسـعـىـ الفـردـ إـلـىـ تـحـقـيقـهـ مـنـ حـاجـاتـ فـيـ وـظـيفـتـهـ وـدـرـجـةـ إـشـبـاعـ تـلـكـ الـحـاجـاتـ فـهـوـ إـذـنـ رـدـ فـعـلـ تـقـوـيـمـيـ يـقـيـسـ مـدـىـ حـبـ أوـ كـراـهـيـةـ الـفـردـ لـوـظـيفـتـهـ.

ويقصد بالرضا الوظيفي إجمالاً الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله سواء فيما يتعلق بالمزايا التي يحصل عليها أو أسلوب القيادة أو زملاء العمل أو المناخ العام... إلخ .(العامري، ١٤٢٤ هـ).

ويمكن القول أن الرضا الوظيفي هو مجموعة من الحاجات الإنسانية في بيئة العمل وأنه يتحقق في قدرة العمل على إشباع تلك الحاجات.

ويعد مفهوم الرضا الوظيفي من أكثر المفاهيم الإدارية التي تم بحثها مع العديد من المتغيرات التنظيمية مثل الأداء التنظيمي، الولاء التنظيمي، العدالة التنظيمية وغيرها من المفاهيم ونظرًا لأهمية الرضا الوظيفي فقد أجريت العديد من الدراسات الميدانية للكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطن التنظيمية.

وتعد دراسة (Smith , Et. Al, 1983) من أهم الدراسات التي تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطن التنظيمية، وقد تم التوصل إلى أن الرضا الوظيفي يرتبط بصورة مباشرة مع بعض أشكال سلوك المواطن التنظيمية. وقدمت دراسة (Puffer, 1987) مزيدًا من الأدلة على تأثير الرضا الوظيفي على ممارسات سلوكيات المواطن التنظيمية.

كما خرجت معظم الدراسات السابقة بنتيجة مفادها إن هناك علاقة إيجابية معنوية بين الرضا الوظيفي ومكونات سلوك المواطن التنظيمية المختلفة الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، الروح الرياضية، والسلوك الحضاري وإن الرضا الوظيفي يعد أكبر محدد لسلوك المواطن التنظيمية (خليفة، ١٩٩٧ ؛ زايد، ٢٠٠٠ ؛ العامري، ١٤٢٤ هـ)

وتقسيم العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطن يعود إلى أن الموظف الراضى عن عمله أو عما يحصل عليه من مردود سواء مادياً أو معنوياً ينخرط في ممارسة بعض السلوكيات التطوعية كمساعدة الزملاء أو المحافظة على ممتلكات المنظمة التي يعمل بها دون أن يتوقع الحصول على أية حواجز إضافية بسبب هذه الممارسات .

ورغم أن هناك جدلاً بين الباحثين حول ما إذا كان الرضا الوظيفي هو الذي يؤدي لسلوك المواطن التنظيمية، أم أن سلوك المواطن التنظيمي هو الذي يؤدي إلى الرضا الوظيفي للعاملين أم أن العلاقة تبادلية. فإن معظم الدعم النظري والعملي يبين أن الرضا الوظيفي هو الذي يتتبأ بوجود سلوك المواطن التنظيمية. بينما هناك دراسات أخرى تقترح أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى معرفة المقدمات المحتملة لسلوك المواطن التنظيمية (الخييلي، ٢٠٠٣).

و يؤكد (Witt&Nye, 1992) أن الجهود العلمية و البحوث التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي انطلقت من فرضيتين رئيسيتين هما :

- الرضا الوظيفي هو المحدد الكامن لكثير من سلوكيات العمل الايجابية و السلبية مثل التغيب عن العمل و ترك العمل و أداء الأدوار المنوطة على أكمل وجه و إظهار سلوكيات المواطن التنظيمية.
- المكونات الأساسية و المسببات لموافقات و اتجاهات العمل تقع في نطاق سيطرة الإدارة

وقد أكدت العديد من الدراسات أن الأفراد الذين يتمتعون بمستويات عالية من الرضا الوظيفي غالباً ما يبذلون جهداً مضاعفاً ويؤدون أعمالهم بصورة أفضل من نظرائهم الذين تنتابهم مشاعر و سلوكيات عدم الرضا والإحباط (خليفة، 1997) ويؤكد هذه النظرة ما عرض في منتدى الموارد البشرية (2006) الإلكتروني من أن معظم الدراسات توصلت إلى أن الرضا الوظيفي يمكن استخدامه للتتبؤ بسلوك المواطن التنظيمية ويرجع السبب في ذلك إلى:

- أن الأفراد الذين يشعرون بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي تكون حالتهم المعنوية جيدة و بالتالي فإنهم يميلون إلى انتهاج سلوكيات المواطن التنظيمية.
- أن الأفراد -وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي- يميلون إلى مبادلة ما يفدهم بالمثل و لذلك و في حالة اعتبار العملين للرضا الوظيفي كنوع من المنفعة المقدمة من المؤسسة فإنهم يحاولون الرد على ذلك عن طريق سلوك المواطن التنظيمية.

و يبرز (Homana, et. al., 2006) دور المناخ التعليمي في تعليم المواطننة بشكل عام و الدعم الداخلي في المؤسسة لتكوين الخبرات و تفعيل اسهامات الأعضاء من خلال مناخ ايجابي يساعد و يساهم في تطوير و تشكيل أفراد قادرين و مسؤولين.

٢- الولاء التنظيمي :

تعدد تعاريفات الولاء التنظيمي بتنوع المداخل الفكرية لأصحابها فهناك ما يزيد عن عشرة تعاريفات للولاء التنظيمي وأكثر من (٢٥) مفهوماً أو مقياساً يتعلق بالولاء التنظيمي. (العجمي، ١٩٩٨).

فقد عرف الولاء التنظيمي بمدى قوة ارتباط الفرد وتفاعلاته مع منظمة العمل كما عرف بأنه الاستعداد والرغبة في زيادة طاقة العمل والولاء للنظام الاجتماعي. وعرف أيضاً بأنه الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه، والاستعداد والميل لبذل مزيد من الجهد لمنظمة العمل، والرغبة القوية للبقاء في المنظمة. (الترجم، ١٩٩٦).

ويعرفه الزهراني (١٤٢٤هـ) على أنه حالة تتضح فيها قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها، واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، واستعداده لبذل أقصى جهد في سبيل نجاحها واستمرارها، ورغبة القوية في الاستمرار بالعمل بها.

وهذا التعريف ينسجم مع الرؤية الفكرية أو النظرية التي تنظر للولاء التنظيمي على أساس أنه وجهة نظر تعكس طبيعة العلاقة بين الموظف والمنظمة، وحسب هذه الرؤية فإن الشخص ذو الولاء المرتفع هو الذي : لديه إيمان عميق بأهداف وقيم المنظمة، ولديه الاستعداد لبذل جهد كبير في سبيلها، ولديه الرغبة الصادقة في البقاء والاستمرار فيها.

ويعد الولاء التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماماً كبيراً من الباحثين في المجال التنظيمي والسلوكي في الفترة الأخيرة. وأخذت دراسة الولاء التنظيمي أبعاداً كثيرة، وتعودت دراسة الولاء التنظيمي من مجرد دراسة وفحص الطرق المختلفة لقياسه إلى دراسة النتائج السلوكية للصور والأشكال المختلفة له.

وتشير الدراسات إلى أن الولاء التنظيمي يمكن من التنبؤ بالأمور المهمة في العمل مثل: دوران العمل، الأداء، السلوك التنظيمي، الغياب، التعب (Becker, 1992)

فقد توصلت الدراسات إلى أنه كلما زاد الولاء التنظيمي، قل معدل الدوران، كما يساعد في انخفاض نسبة الغياب، والحد من مشكلة التأخر عن الدوام، وتحسين الأداء الوظيفي. (العجمي، ١٩٩٨) ؛ (الزهراني، ١٤٢٤).

وتوصلت دراسة العصايلة (١٩٩٥) إلى أن ولاء العاملين في أي منظمة يعد من العناصر الرئيسية التي تسهم بشكل مباشر في تحقيق التنظيم لأهدافه، حيث يرتبط مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بعلاقة إيجابية مع درجة الإنجاز فيها، كما توصلت عدد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي (القطان، ١٩٨٧ ؛ العتيبي، ١٩٩٣).

وعليه يمكن تلخيص أهم فوائد الولاء التنظيمي على النحو التالي:

- زيادة الإنتاجية العاملين والمنظمة، فالأفراد الذين لديهم مستويات عالية من الولاء التنظيمي يتميزون بحماسهم وحبهم للعمل، فيبذلون مستوى أعلى من الجهد والأداء مما ينعكس على مستوى الكفاءة والإنتاجية للمنظمة.

- تقليل التكاليف، فانخفاض معدلات الغياب والتأخير ودوران العمل يقود في النهاية إلى تقليل تكاليف استبدال الموظفين وتدريبهم.

- قد يمتد أثر الولاء التنظيمي إلى حياة الأفراد الخاصة خارج نطاق العمل، فقد وجد أن الموظف صاحب الولاء التنظيمي المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي.

إن ما كشفت عنه الدراسات المشار إليها يؤكد أن نجاح وفعالية وكفاءة أي تنظيم يعتمد على مدى استعداد الأفراد العاملين فيه للعمل بكفاءة ودقة وتقان من أجل نجاح هذا التنظيم، لهذا فإن فعالية الأفراد لا تعتمد فقط على الإعداد والتدريب والتطوير، بقدر ما تعتمد على درجة ومستوى ولاء ورضا هؤلاء الأفراد للتنظيمات التي يعملون بها (العامري، ١٤٢٤).

وإذا كان الولاء التنظيمي يحدد الاتجاه السلوكي للموظف عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، كما أنه مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساساً على المكافأة والعقاب، فإن هذا يقود إلى القول بأن الولاء التنظيمي يشكل محدداً مهماً لسلوك المواطن التنظيمية، ويؤكد ذلك العديد من الدراسات التي أجريت لمعرفة طبيعة درجة العلاقة بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية، حيث توصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية (Bolon, 1997) (Schappe, 1995, & Rayan, 1998) (زياد، ٢٠٠٠).

٣- العدالة التنظيمية

تمثل العدالة ظاهرة شديدة الشيوع في المنظمات، إلى الحد الذي يسلم فيه معظم المديرين بأن غياب العدالة يسبب تراجع مستويات الأداء بشكل خطير، ويعرف العدل بأنه بذل الحقوق الواجبة، وتسوية المستحقين في حقوقهم. وهو أن ينال كل امرئ ثمرة عمله وأن يتحمل كل امرئ تبعة خطئه (الجعيد، ١٤٢٤).

ويكاد يتتفق معظم الباحثين في مجال العدالة التنظيمية في الوقت الحاضر على أن مفهوم العدالة التنظيمية يتضمن ثلاثة أبعاد هي: عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات (زياد، ٢٠٠٠).

وتعني عدالة التوزيع مدى شعور الفرد بأن ما يحصل عليه مساوٍ لما يبذله من جهد مقارنة بزملائه في حين يقصد بعدالة الإجراءات مدى إحساس الموظفين بان الإجراءات المتتبعة في تحديد المكافآت التنظيمية عادلة كاشتراكه في مناقشة الأسس التي يتم بموجبها عملية تقويم أدائه، أما ما يتعلق بعدالة التعاملات فيقصد بها مستوى العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين خلال عملية تقويم الأداء.

إلا أن هذه الأبعاد تبقى مرابطة ومترابطة وتؤدي في النهاية إلى مدى إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية في منظمة العمل (العامري، ١٤٢٤).

وقد حظي مفهوم العدالة التنظيمية باهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي؛ ويعود هذا الاهتمام إلى أهمية متغير العدالة التنظيمية، وعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح وتطور المنظمات.

فقد أثبتت نتائج عدد من الدراسات، وجود علاقات ارتباطية ذات دلالات إحصائية بين العدالة التنظيمية، وبين عدد من المتغيرات التنظيمية ذات العلاقة الوثيقة بأداء وإنتجاجية الأفراد والمنظمات، فهي ترتبط بالولاء التنظيمي، كما ترتبط بنظم تقييم الأداء، وبالرضا عن سياسات الأجور والمكافآت (الجعيد، ١٤٢٤).

وعن علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنات التنظيمية كشفت العديد من الدراسات الميدانية عن وجود علاقة جوهرية بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنات التنظيمية (خليفة، ١٩٩٧؛ زايد ، ٢٠٠٠؛ الخييلي، ٢٠٠٣؛ الجعيد، ١٤٢٤).

وتتمثل هذه العلاقة في أن العدالة التنظيمية تؤثر إيجابياً في مكونات سلوك المواطنات التنظيمية، ذلك أن إحساس الموظفين بالمساواة والأنصاف سواء فيما يتعلق بعدلة الإجراءات أو التوزيع أو التعاملات تولد لديهم الشعور بالمسؤولية تجاه منظمة العمل وبالتالي الانخراط في الكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية أي سلوك المواطنات التنظيمية.

ويذهب بعض الباحثين إلى أن سلوك المواطنات التنظيمية يمكن زيادته بزيادة رضا العاملين ووسيلة زيادة الرضا هي من خلال غرس مفاهيم مؤداها أن الموظفين جرى مكافأتهم بعدلة من قبل منظماتهم
(Organ, 1988) (Mackenzi, 1993)

يميز الباحثون بين نوعين من العدالة التنظيمية هما:

- العدالة التوزيعية ويقصد بها إدراك الفرد بأنه قد كوفي بطريقة عادلة مقابل جهوده.
- العدالة الاجرائية ويقصد بها ادراك الفرد لعدلة الإجراءات التنظيمية الخاصة باتخاذ قرارات توزيع العائد مثل اجراءات تقييم الأداء.

ولتأكيد اعتبار أن العدالة التنظيمية من العوامل المهمة في تفعيل سلوك المواطنات التنظيمية فإننا سنحاول تناول العلاقة بين سلوك المواطنات التنظيمية وكل من العدالة التوزيعية و العدالة الاجرائية كل على حدة.

أ- العدالة التوزيعية:

توجد علاقة بين سلوك المواطنات التنظيمية و العدالة التوزيعية إذ أن ادراك عدم عدالة توزيع العائد تؤدي إلى توتر الأفراد مما يدفعهم إلى محاولة التخلص من هذا التوتر، وبما أن سلوك المواطنات التنظيمية عبارة عن سلوكيات تطوعية لا يشملها النظام الرسمي للمكافآت وعدم القيام بها لا يؤثر في حصول الفرد أو العامل على مكافأته بخلاف مهام الدور الرسمي فإن الفرد يختار عدم القيام بهذه السلوكيات
(Bulletin, 2005: 4)

بــ العدالة الاجرائية:

هناك عنصراً رئيسيان للعدالة الاجرائية ويتمثلاً في :

الأول : الإجراءات الرسمية العادلة، و هو عبارة عن الإجراءات الازمة لتحقيق التوزيع العادل للمكافآت وهي التي تؤثر في إدراك العاملين للعدالة

الثاني: العدالة التفاعلية، وهي عدالة المعاملة التي يتلقاها الموظف أو العامل عند تطبيق الإجراءات الرسمية و تفسيرها، حيث أن السلوم الذي يعامل به الفرد عند تنفيذ الإجراء قد يؤثر في إدراكه للعدالة فالموظف قد يرى الإجراء عادلاً إذا عول كعضو له احترامه و قيمته في الجماعة كما أن احساس القائد أو المشرف للحاجات الشخصية للعاملين قد يغير نوع العدالة لأن هذا الاهتمام سوف يعتمد على توزيع النواتج كما أن اهتمام المشرف يشعر العاملين بأهميتهم وبالتالي فإن سلوك المواطن التنظيمية يحدث عندما يكون هناك تركيز قوي على أهمية الفرد حيث أن هذا التركيز يؤثر على دافعية الفرد لتعظيم عوائد الجماعة (V.Bulletin, 2005: 7).

في ضوء ما سبق يمكن القول : إن العدالة التنظيمية بجانبها و أنماطها المختلفة و تأثيرها في أداء الأفراد لسلوك المواطن التنظيمية تستدعي تبني المؤسسات المختلفة أخلاقيات و قيم و أساليب تنظيمية و اجرائية تدعم تشكيل و تطوير ممارسات العدالة التنظيمية باعتبارها أحد المتغيرات و المحددات المهمة لإبراز ممارسات سلوك المواطن التنظيمية و هذا يعطي انطباعاً عن مدى اهتمام المنظمات بتطوير الموارد البشرية باعتبارها جوهر الانطلاق لتحقيق التكامل و الجودة في مختلف الأدوار القيادية و المجتمعية.

4- القيادة الإدارية

تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة والتي بدورها تؤثر تأثيراً بالغاً في سلوكيات الموظفين في مختلف المستويات الإدارية و يعد اتخاذ النمط القيادي الملائم لطبيعة الموقف أحد أهم المتغيرات و المحددات الهامة لأداء العاملين لسلوكيات المواطن التنظيمية .

وإذا كانت القيادة هي القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين، وتشجيعهم للتعاون معًا لتحقيق الأهداف المحددة، فإن القائد يؤدي وظيفة مهمة تتمثل في توجيه وقيادة العاملين نحو تحقيق أهداف محددة، وتنسيق جهودهم، وتقويم أعمالهم. ويشغل الجانب الإنساني جزءاً كبيراً من وظيفته، ويتضمن ذلك تحفيز العاملين، وبحث مطالبهم، والعمل على إشباع حاجاتهم، ودراسة مشكلاتهم والعمل على علاجها، والاستماع إلى مقتراحاتهم ومناقشتها معهم وتطبيق المفيد منها (عبدالوهاب، ٢٠٠٠).

وتأثير العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه على سلوك المرؤوسين سواء فيما يتعلق بسلوك الأدوار الرسمية أو سلوك الأدوار الإضافية، ذلك أن المرؤوسين يميلون إلى المعاملة بالمثل (الخييلي، 2003)

ويرى (Organ & Kim, 1982) أن أداء المرؤوسين للسلوكيات غير المرتبطة بالأداء (سلوك المواطن التنظيمية) يbedo مرتبطًا بنوعية التبادل الحاصل بين القائد وأعضاء المنظمة، كما قدم (Settoon, Et. Al, 1996) أدلة عملية على العلاقة بين التبادل للقائد مع أعضاء المنظمة وبين سلوك المواطن التنظيمية.

وأفاد (Deluga, 1994) عن وجود علاقة موجبة بين سلوك المواطن التنظيمية للموظف وبين جودة التبادل للقائد مع أعضاء المنظمة.

وكشفت بعض الدراسات عن وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنـة التنظيمية على اعتبار أن القائد التحويلي يعمل دوماً على حفز موظفيه للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم عن طريق العمل كقدوة لهم، واحترامهم، والاهتمام بحاجاتهم، وتقديمها على حاجاته الشخصية مما يعظم من مستوى ثقة مرؤوسـيه فيه فأقواله تنسجم دائمـاً مع أفعالـه (العامري، ٢٠٠٢).

إن المؤسسات و المنظمات بحاجة إلى قادة يتحدون الوضع الراهن لإيجاد رؤية للمستقبل و لدفع أعضاء المنظمة نحو تحقيق هذه الرؤية و قد أكدت دراسة (هاشم, 2005) على أن نمط القيادة التحويلية من الأنماط القيادية الفاعلة في تشكيل سلوك المواطننة التنظيمية و تفعيله, و يعد نمط القيادة التحويلية ملائماً لأداء الأفراد لسلوك المواطننة التنظيمية على أساس أن القادة التحويليين يمارسون ما يلي:

- تقديم الدعم الفردي والاستثارة العقلية.
 - المشاركة في القيادة بمعنى أنه يتم اتخاذ القرار بطريقة مشتركة و تكون المسؤولية جماعية.
 - تعزيز ثقافة المؤسسة وأهمية المشاركة في الاتصال المباشر والمتواصل.
 - ترسیخ ثقافة ب التطوير لدى العاملين.
 - استثارة الطاقات الكامنة لدى العاملين و تدعيم التطوير الذاتي المستمر.
 - غرس الثقة و المحبة في صفوف العاملين مما يشجع على تفعيل رؤى التطوير (آل زاهر، ١٤٢٥هـ: ٢٩).

وتتجدد الاشارة إلى أن القيادة التحويلية تتكون من أبعاد رئيسية وأن أبرز تلك الأبعاد كما أشار(Bass&Avolio, 1994) ما يلى:

١- التأثير الكاريزماتي أو الجاذبية ويتمثل ذلك فيما يتملكه القائد من قدرات عالية وثقة واحترام لدى العاملين، فهو نموذج يحتذى به حيث يحدد الرؤية وينمي الاحساس بالرسالة العليا للمؤسسة وتقديم

مصالح الآخرين على مصلحته الشخصية و توجيه المرؤوسين نحو تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة بدلاً من مصلحته الشخصية.

2- الاستشارة الفكرية و يتمثل ذلك في استشارة القائد لتفكير مرؤوسيه من خلال تشجيع التفكير الابتكاري و الإبداعي و تشجيع الأفكار الجديدة و تحدي الوضع الراهن واستخدام اساليب جديدة في حل المشكلات.

3- الاهتمام بالأفراد من خلال اعطائهم الاهتمام الشخصي لحاجات كل فرد لتحقيق الانجاز و النمو و اظهار الدعم و التقدير لمبادرات ووجهات نظر العاملين و الاعتراف بالتبان و الاختلاف بين قدرات الأفراد و يحرص دائماً على ايجاد نظام اتصال فعال بينه وبين العاملين.

4- الحفز أو الدافعية الالهامية و ذلك بالحرص على اثارة حب التحدي في العاملين و تشطيط الرؤية التنافسية لديهم و دعم روح الفريق و الحماس و اشراك العاملين في وضع و رسم الرؤية للمستقبل المنشود و العمل بجدية لتحقيق أهداف عالية القدر.

في ضوء ما سبق يمكن القول أن نمط القيادة يعد مؤشراً هاماً في نجاح أو اخفاق العاملين في تحقيق و تفعيل أداء سلوك المواطن التنظيمية و هو من المتغيرات الهامة في هذا الصدد.

5- الثقافة التنظيمية

ظهرت ثقافة المنظمة كمفهوم تنظيمي في أواخر السبعينيات وبداية الثمانينيات من القرن العشرين ، ولقد مهد كتاب الثقافة التنظيمية والقيادة (Edgar Schein, 1985) الطريق لدراسات لا حصر لها في مجال ثقافة المؤسسة، و يعد شيئاً واحداً من ساعدوا على إيجاد وتطوير هذا المصطلح . (فريال إدريس، ١٤٢٤ هـ).

ويقصد بالثقافة التنظيمية: نسق الافتراضات الأساسية التي أوجدت أو اكتشفت أو طورت بواسطة جماعة معينة من الأفراد من أجل مواجهة مشكلات التكيف الخارجي والتكامل والتنسيق الداخلي، والتي استطاعت الثبات لفترة طويلة من الزمن وعملت بشكل مرض لأفراد الجماعة، مما جعلها من الثوابت الراسخة التي يتم تلقينها وتدريسها للأعضاء الجدد باعتبارها المنهج الصحيح للإدراك والتفكير والشعور عند التعامل مع تلك المشاكل . (العامري، ١٤٢٤ هـ) .

ومن الواضح أن الثقافة التنظيمية ليست المحدد الوحيد لما يحدث في المنظمات؛ إلا أنها من المتغيرات الأساسية التي تعمل على تشكيل العديد من السلوكيات الإدارية بوجه عام، ورسم استراتيجيات التنظيم وتنفيذها على وجه الخصوص. (السواط وآخرون، ١٤٢٠ هـ).

كما تؤثر الثقافة التنظيمية على العاملين في تفسيرهم للأحداث التنظيمية وعلى سلوكياتهم، وتحدد لهم ما يعد مهماً ومرغوباً مثل: الالتزام والولاء والأمانة والإجادة... أو غير مرغوب.

وقد أثبتت بعض الدراسات ارتباط فعالية المنظمة بالنطاق الثقافي لها. ذلك أن الثقافة التنظيمية عندما تكون مشتركة بين العاملين بحيث يؤمن بها الأفراد إيماناً عميقاً يكون لها تأثير إيجابي على المنظمة والسلوك التنظيمي والفعالية التنظيمية. (السواط والعتيبي، ١٤١٨ هـ).

وتلخص فريال إدريس (١٤٢٤ هـ) نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الثقافة التنظيمية على النحو التالي :

- أن الثقافة التنظيمية تتأثر بثقافة المجتمع.
- أن الثقافة التنظيمية مكون أساسي في المنظمات.
- أن قيم القيادة الإدارية تمثل جزءاً أساسياً من ثقافة المنظمة.
- أن القيادات الإدارية لها دور بارز في غرس وتشكيل وبناء ثقافة المنظمة وتمكينها من البقاء والاستمرار.
- أن نمط الثقافة التنظيمية السائد بالمنظمة له تأثير كبير على أنشطة المنظمة مثل: الأداء، الفعالية، الجودة، الابتكار، اتخاذ القرارات، التطوير.

تعد الثقافة التنظيمية من المتغيرات الأساسية التي تعمل على تشكيل العديد من السلوكيات التنظيمية والإدارية بشكل عام ويعد اختلاف أداء المؤسسات من بيئه إلى أخرى و من مجتمع لآخر من العوامل الرئيسية التي أدت إلى بروز هذا المفهوم التنظيمي، و الثقافة التنظيمية تسهم في رسم استراتيجيات التخطيم وتنفيذها على وجه الخصوص، ومن الأدوار الرئيسية التي تسهم بها ثقافة المنظمة مساعدة الأفراد والمجموعات على البقاء والتكيف مع بيئه التنظيم الخارجية و توحيد ودمج العمليات الداخلية بطريقة تضمن قدرتها على الاستمرار والارتباط الوثيق بدرجة الولاء التنظيمي لدى العاملين وتحدد درجة الإبداع والتجديد والابتكار و تسهل توجيه الأنظار إلى الأداء المتميز و تسهم في وضوح الرؤية لدى القيادات و تولد الإحساس بالأهمية و يزداد الولاء التنظيمي و تزداد مجهودات الأفراد (السواط و العتيبي، ١٤١٩ هـ: 53).

وقد أصبح واضحاً أن الثقافة التنظيمية شرط مهم لتعزيز سلوك المواطننة التنظيمية فالمؤسسات التي لديها قيم مشتركة قوية على التعاون و العمل في شكل فرق عمل إذ يساعد الأفراد كل منهم الآخر بشكل تلقائي، هي مؤسسات قوية و الفرد الذي لا يساعد زملاءه لينتفع مع المنظمة لذلك فالخصائص الفردية عامل مهم من العوامل التي تؤثر في أداء الأفراد لسلوك المواطننة التنظيمية وقد توصلت بعد نتائج البحث إلى أن بعض

الأفراد يكونون أكثر ميلاً لأداء ذلك السلوك نتيجة لخصائصهم الشخصية وهذا ما يجعل بعض الباحثين يؤكدون على أن اختيار الموظف يعد من العوامل المهمة لتحسين أدائهم لسلوك المواطن التنظيمية بسبب أن أداء الأفراد لذلك السلوك يرتبط جزئياً بمتغيرات شخصية (Kin Sloot, 1999: 20-22).

وقد ذكر بعض علماء الإدارة أنواعاً متعددة من الثقافات التنظيمية إذ تختلف من منظمة إلى أخرى وبعضها يدعم سلوك المواطن التنظيمية وبعضها الآخر لا يدعمها و هذه الأنماط تمثل في الآتي:

- ثقافة المنظمة نحو البيروقراطية: في هذا النوع تتحدد المسؤوليات و السلطات و العمل منظم و موزع، وهناك تنسيق بين الوحدات المختلفة ويأخذ شكل السلطة و انتقال المعلومات شكلاً هرمياً.
- ثقافة المنظمة الموجهة نحو الإبداع: وتميز بوجود بيئة عمل تساعده على الإبداع و يتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات و مواجهة التحديات.
- ثقافة المؤسسة المساندة: وتتسم ببيئة العمل بالصداقة و مساعدة العاملين بعضهم بعضاً حيث يتولد لدى العاملين بأنهم أسرة واحدة تعمل بانسجام وتوافق و مؤازرة تامة.
- ثقافة المؤسسة الموجهة نحو العمليات: حيث يتم التركيز هنا على طريقة انجاز العمل وليس على النتائج التي يتم تحقيقها فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم و يعمل الكل على حماية أنفسهم و وبالتالي تقل الرغبة في تحمل المخاطرة.
- ثقافة المؤسسة الموجهة نحو المهمة: حيث تكون موجهة نحو تحقيق الهدف و انجاز العمل و التركيز على النتائج و تعطي هذه الطريقة أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة.
- ثقافة المؤسسة الموجهة نحو الدور: و تؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات الوظيفية و وبالتالي على الأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد كما تعطي أهمية للقواعد و الانظمة. (Buono&Leurs, 1988: 483)

و إذا تمعنا في هذه الأنماط فإنه يمكننا أن نصنفها إلى الآتي:

- 1- الثقافة التنظيمية التي تركز أساساً على الجوانب الرسمية والهيكلية و الصراامة في اللوائح و الأنظمة وقيام الأفراد بدورهم الرسمي هو جوهر هذا النوع.
- 2- الثقافة التنظيمية التي تراعي حاجات الموارد البشرية و الجوانب الاجتماعية و الإنسانية و تطويرها و حب العمل الجماعي.
- 3- الثقافة التنظيمية التي تركز على الابداع المؤسسي و محاولة الاستفادة من القدرات الكامنة لدى الأفراد سواء كانوا قيادات ادارية أو عاملين أو متقطعين.

وفي ضوء ذلك تؤكد دراسة (هاشم, 2005: 283) على أن بناء ثقافة تنظيمية تشجع المواطننة التنظيمية محتمل بدرجة كبيرة في المنظمة من خلال وجود قيادة تمارس عمليات محددة بغاية تشجع تلك الثقافة و سيكون التحرك نحو الثقافة التي تهدف إلى سلطة أقل و لكنها تعزز من مستويات الدعم والإنجاز.

6- السياسة التنظيمية :

تعني السياسة التنظيمية (organizational politics) النشاطات التنظيمية الداخلية الهدافـة إلى إيجاد و تطوير واستخدام المصادر المختلفة للقوة لتحقيق الأهداف التي يسعى لها الشخص في المواقف التي تكون فيها الخيارات غامضة و غير متوقعة، فالسياسة التنظيمية هي القوة غير الرسمية و ذات الطبيعة غير الشرعية. ويتسم الوجه السلبي للسياسة التنظيمية بسعى الشخص أو الجماعة الحيث لتحقيق المصالح الذاتية و السيطرة على الآخرين و النظر إلى الأمور بعين المنافسة التي ينبغي أن يكون فيها طرف خاسر و آخر رابح، كما يمارس في ظل هذا المنظور الأنشطة الحربية كالسرية و المفاجأة و حجب المعلومات و الخداع وما إلى ذلك (French and Bell, 1995)

وترتبط السياسة التنظيمية بسلوك المواطنـة التنظيمية من خلال تأثيرـها على النواحي المختلفة للحياة في المنظمة، فارتفاع مستوى و درجة السياسة التنظيمية يزيد من الممارسـات السلوكـية غير الرسمـية و اللاشرعـية سعـياً وراء تحقيق الأهداف الشخصية أو حتى تلك المتعلقة بالعمل وهذا الوضع يتناقض من الأسس التي يقوم عليها سلوك المواطنـة التنظيمية حيث تقل الممارسـات التـطوعـية في المنظمة مع زيادة حدة السياسـة التنـظيمـية نـظـراً لـما يـصـاحـبـ ذلك من ضـعـفـ الرـضاـ الوـظـيفـيـ وـ التـقـةـ العـامـةـ بالـنـظـامـ وكـذـلـكـ ضـعـفـ الـاحـسـاسـ بالـعـدـالـةـ التـنـظـيمـيـ وـ التـيـ جـمـيعـهاـ تـرـتـبـطـ بـسـلـوكـ المـوـاـطنـةـ التـنـظـيمـيـ اـرـتـبـاطـاًـ قـوـيـاًـ كـمـاـ هـوـةـ مـبـينـ أـعـلاـهـ.

7- الدوافع الذاتية :

يقصد بالدوافع الذاتية حاجـاتـ الفـردـ الدـاخـلـيـةـ لـلـإنـجـازـ وـ تـحـقـيقـ الذـاتـ وـ التـيـ تـعـملـ عـلـىـ تـحـريـكـ السـلـوكـ وـ العمـليـاتـ النـفـسـيـةـ فـهيـ القـوىـ الدـاخـلـيـةـ المـحرـكـةـ لـلـفـردـ لـلـقـيـامـ بـعـملـ معـينـ دونـ توـقـعـ الحـصـولـ عـلـىـ حـوـافـزـ مـادـيـةـ خـارـجـيـةـ حـيـثـ تـقـومـ عـمـلـيـةـ الحـفـزـ هـنـاـ عـلـىـ أـسـاسـ الـعـمـلـ نـفـسـهـ (الـعـامـريـ, 1998) وـ تـرـتـبـطـ الدـوـافـعـ الذـاتـيـةـ بـسـلـوكـ المـوـاـطنـةـ التـنـظـيمـيـةـ منـ خـالـلـ قـيـامـ الـمـوـظـفـ بـالـانـخـرـاطـ بـمـارـسـاتـ تـطـوـعـيـةـ فـيـ مـجـالـ عـمـلـهـ خـارـجـ الدـورـ المـوـصـوفـ لـهـ رـسـميـاًـ وـ فـيـ مـنـظـمـتـهـ دـونـ توـقـعـهـ الحـصـولـ عـلـىـ أيـ مـرـدـودـ مـقـابـلـ ذـلـكـ،ـ وـ بـالـتـالـيـ يـمـكـنـ القـوـلـ بـأـنـ الـمـوـظـفـ الـذـيـ يـتـمـتـعـ بـالـدـوـافـعـ الذـاتـيـةـ يـكـونـ مـيـالـاًـ أـكـثـرـ مـنـ غـيرـهـ مـنـ يـفـقـرـ إـلـيـهاـ إـلـىـ مـارـسـةـ سـلـوكـ المـوـاـطنـةـ التـنـظـيمـيـةـ وـ ذـلـكـ لـأـنـهـ تـسـهـمـ فـيـ اـشـبـاعـ حـاجـاتـ الدـاخـلـيـةـ الـمـتـمـثـلـةـ بـالـإنـجـازـ وـ تـحـقـيقـ الذـاتـ.

٨- المتغيرات الديموغرافية :

ويقصد بها تنوّع خصائص أعضاء المنظمة من حيث: العرق والجنس والعمّر ومدة الخدمة والتعليم، ...

وتؤكّد أدبيات البحث أن التنوّع الديموغرافي في المنظمات والذي حدث في الآونة الأخيرة لابد أن يكون له تأثير على العلاقة بين أعضاء جماعة العمل. (الخييلي، ٢٠٠٣).

فقد تبيّن أن هناك مستويات أعلى من الانجذاب المشتركة بين أعضاء المنظمة من أصحاب الخصائص المتماثلة مع بعضهم البعض. ومثل هذا الانجذاب يترتب عليه لاحقاً التأثير على متغيرات مثل الاتصال والانسجام ونهاية الرحيل عن المنظمة (Pfeffer, 1983)

وتوصل آخرون إلى أن التنوّع الديموغرافي بوحدات العمل يؤثّر على الاتصال الرسمي وغير الرسمي المتتبادل بين الزملاء وبين المشرفين والمرؤوسين. وأن الموظفين المتماثلين ديموغرافياً هم الأكثر احتمالاً أن يشكّلوا شبكات اتصالات وصداقات. في حين أن الموظفين الأكثر اختلافاً عن باقي المجموعة هم الأكثر احتمالاً أن يرحلوا عن المنظمة. (الخييلي، ٢٠٠٣ م).

ومما تقدّم يتضح أن هناك علاقة بين التنوّع الديموغرافي لمجموعة العمل وبين مدى ممارسة سلوك المواطننة التنظيمية.

وقد أكّدت بعض الدراسات وجود علاقة ارتباط بين بعض المتغيرات الديموغرافية وسلوك المواطننة التنظيمية فعمر الموظف له تأثير واضح على سلوك المواطننة التنظيمية حيث بيّنت الدراسات أن الموظفين صغار السن يظهرون هذا النوع من السلوك لأسباب تختلف عن تلك التي تجعل الموظفين كبار السن يمارسون مثل هذه الأدوار الإضافية التطوعية فعمر الموظف يحدد نظرته للعمل، وبالتالي فكمان السن يتمتعون بحاجات أقل للإنجاز وتحقيق الذات وأكبر لانتقاء الاجتماعي والعلاقات الإنسانية من صغار السن، الأمر الذي يؤثّر على توجهاتهم نحو أنفسهم وأعمالهم والآخرين، وفي الوقت الذي يهتم صغار السن بموضوع العدالة والعمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، يهتم كبار السن بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي تم بناءها عبر الزمن (Wanger & Rush, 2000)

وكشفت دراسة العامري (١٤٢٤هـ) أن هناك علاقة قوية بين عمر المدير ورؤيته لسلوك المواطننة التنظيمية لدى الموظفين في إدارته. وتبيّن أن المديرين كبار السن يرون أن الموظفين الذين يعملون في إداراتهم يتمتعون بسلوك المواطننة التنظيمية أكثر من المديرين صغار السن، وهذا يشير إلى أن توقعات المديرين صغار السن من موظفيهم أكثر من توقعات المديرين كبار السن، بمعنى أن المديرين صغار السن يرون أن ما

يقوم به الموظفون لا يعد أدواراً إضافية، ولعل سبب هذا التفاوت في الرؤية يعود إلى اختلاف نظره الشباب عن كبار السن فيما يتعلق بالعمل والآخرين .

ويؤكد ذلك ما توصلت إليه دراسة الخيلي (٢٠٠٣) من أن الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من ٢٠ سنة) هم الأكثر التزاماً بسلوك المواطن التنظيمية من الفئات العمرية (من ٣٠ إلى ٤٠ سنة) مرجعاً ذلك إلى رغبة هؤلاء الأفراد في ترسيخ أقدامهم في العمل والاستقرار فيه، والتتمثل في قدوة يستمدون منها كيفية التفاعل الإيجابي مع نظم وإجراءات وسياسات وقواعد العمل، وتوثيق العلاقات الطيبة مع الزملاء والرؤساء وفرق العمل، وعليه يمكن القول أن العوامل المؤدية إلى ظهور سلوك المواطن التنظيمية عند الأفراد تختلف باختلاف أعمارهم.

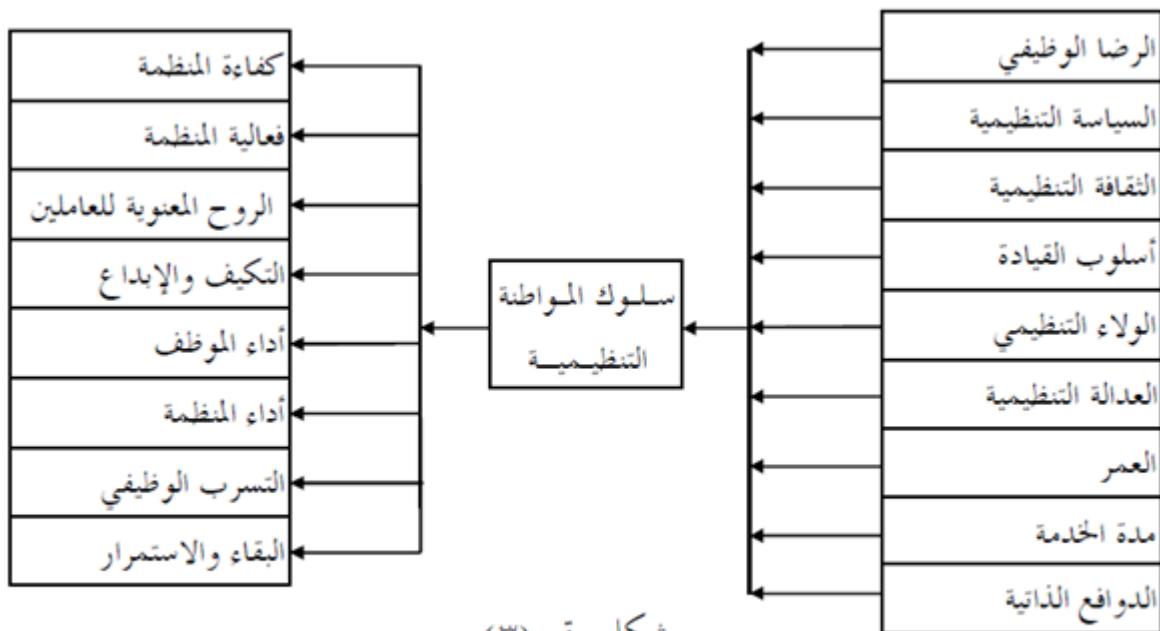
كما تلعب مدة خدمة الموظف في المنظمة دوراً في وجود سلوك المواطن التنظيمية أو اختفائه وقد أثبتت دراسة (Organ & Rayan, 1995) أن هناك علاقة سلبية بين مدة خدمة الموظف وسلوك المواطن التنظيمية حيث تبين أن الموظفين الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة، ويعود السبب إلى أن الموظف الجديد لا يعرف أو غير متأكد من حجم المسؤوليات المطلوب منه إنجازها، وبالتالي فإنه يحددها بشكل واسع، لكن ما أن يتکيفوا مع النظام الاجتماعي للمنظمة وتقل درجة عدم التأكيد والغموض عندهم، حتى يصبحوا أكثر قدرة على تحديد أدوارهم بدقة مما يتربّط عليه قلة النشاطات الإضافية التنموية التي يقومون بها.

في حين توصلت دراسة الخيلي (٢٠٠٣) إلى أن سلوك المواطن التنظيمية يوجد بدرجة أكبر لدى الأفراد الذين أمضوا ما يزيد عن (٢٠) سنة مقارنة بالأفراد الذين تقل خدمتهم عن ذلك. معللاً ذلك بأنه كلما زادت سنوات الخبرة في العمل اطمأن الفرد على تحقيق حاجاته الأساسية تطلع إلى تحقيق طموحات ترتبط بتحقيق أهداف العمل بشكل متميز ومن ثم يندفع نحو كافة الأساليب التي تحقق الإبداع والابتكار والتطوير والتجديد في أساليب العمل وتقنياته.

وتؤثر خاصية الجنس على ممارسة سلوك المواطن التنظيمية فقد كشفت دراسة خليفة (1997) عن وجود علاقة إيجابية بين الجنس (ذكر - أنثى) وسلوك المواطن التنظيمية، وترجع الدراسة ذلك إلى طبيعة القيود الاجتماعية المفروضة على المرأة، والتي تضع حدوداً لمدى إقدام ومبادرة المرأة في تقديم مساعدات اجتماعية خارج نطاق محدودات الوظيفة الرسمية.

كما توصلت دراسة الخيلي (٢٠٠٣) إلى وجود اختلافات جوهرية في اتجاهات كل من الذكور والإإناث نحو سلوك المواطن التنظيمية، حيث تبين أن اتجاهات الذكور أكبر من اتجاهات الإناث نحو ممارسة هذا السلوك. وترجع الدراسة ذلك إلى أن العمل هو أولوية بالنسبة للذكور عكس الإناث، كما أن القيود الاجتماعية تقاس

دور المرأة في إظهار سلوك المواطن التنظيمية كالكرم والإيثار وتقديم يد المساعدة والعون لزملاء العمل، وهذا يؤثر بدوره على اتجاهاتها نحو هذا النمط السلوكي، بالإضافة إلى أن سلوك المواطن التنظيمية يتطلب بذل جهد وقت إضافي لا يتواافق بالضرورة للمرأة العاملة.



محددات وآثار سلوك المواطن التنظيمية

سادساً: المدخل المعرفية لسلوك المواطن التنظيمية

حاول الكثير من المختصين لإيجاد تفسير علمي وفهم أكثر ووضوح لسلوك المواطن التنظيمية أو التطوع أو الدور الإضافي لدى بعض العاملين دون غيرهم، خاصة من ناحية المنطلقات النظرية والمعرفية لهذا السلوك فاستقر الامر بين مدخلين اساسيين هما مدخل التبادل الاجتماعي ومدخل التعاون.

1- مدخل التبادل الاجتماعي :

وفق هذه النظرية فان سلوك المواطن التنظيمية ينشئ من خلال العلاقات التبادلية للأفراد داخل التنظيم، أي أن تفاعل الأفراد هو الذي ينمى سلوك التطوع من الأساس^٢ إن التفاعلات الفعالة بين افراد التنظيم ترتب التزامات، ومع مرور الزمن تصبح اكثر تطوراً وتتشكل في قوالب سلوكية مرغوبة .

وتعتبر نظرية التبادل الاجتماعي الأكثر استخداماً لفهم السلوك في التنظيم إذ ينطوي التبادل الاجتماعي على سلسلة من التفاعلات التي تولد التزامات. (الذهبي, 2014)

ويقوم هذا المدخل على مبدأين اثنين :

- علاقات الأفراد مع مرور الزمن تصبح ثقة ثم ولاء ثم التزام متبادل.
- الالتزام يقتضى المعاملة بالمثل، حيث يبادر شخص واحد بمنح خدمة أو فائدة للشخص الآخر، وفي حالة رد الشخص الثاني لخدمة مقابلة للطرف الأول تتشكل سلسلة من التبادلات المفيدة ومن ثم تظهر مشاعر الالتزام المتبادل بين الطرفين.

وانطلاقاً من هذين المبدئيين فإنه بالضرورة سيكون الطرفين وفق الثنائيات التالية :

(عامل 1 ،عامل 2) أي أن الطرفين هما عاملين من نفس الدرجة .

(عامل، قائد) أي أن أحد الطرفين عامل والأخر قائد أي ليس من نفس الدرجة .

(عامل، منظمة) أي ان أحد الطرفين شخص طبيعي (عامل) و الطرف الثاني هو شخص معنوي (المنظمة) بما تمثله من جميع العناصر، أي ان الطرفين ليس من نفس الطبيعة .

يرى اورغان وهو أحد أهم المنظرين لهذا المدخل الاجتماعي هو امر ضروري لسلوكيات المواطننة التنظيمية وإن هذا السلوك يظهر كلما كان تبادل اجتماعي في التنظيم.

ومنه وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي فإن سلوك المواطننة التنظيمية هو بمثابة رد بالمثل من قبل العامل على ما يتلقاه في المنظمة. (الذهبي, 2014)

2- مدخل التعاون :

صاحب هذه النظرية هو (**Chester Bernard**)

وهي النموذج الثاني التي أعطيت تفسير علمياً لسلوك المواطننة، وتشير إلى أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، ويصبح العمل الجماعي واقعاً ملموساً حين يقتضي الآلاف رأده أنه عليهم أن يكافحوا من أجل أهداف مشتركة. أي أن نجاح كل

فرد يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضاً.

كما كان لهذه النظرية الأثر البالغ في تمكين الباحثين حول كشف خفايا سلوك المواطننة التنظيمية فقد كانت هذه النظرية منطلق أساسى لكل من كاتز و اورغان لتحديد مفهوم المواطننة التنظيمية.

يضيف برنارد ان رغبة الأفراد و استعدادهم للجهد التعاوني هو أمر حيوى و ضروري وأن أداء أي منظمة يعتمد على هذا الجهد التعاوني من قبل العمال. (اميرة حواس, 2003)

سابعاً: معوقات تطبيق سلوك المواطنـة التنظيمية

يعتـرض تبني سلوك المواطنـة التنظيمية العـديد من المعـوقات التي تـقف كـسد منـع يـحول بـين الموـظف وـبـين هـذا السـلوك المرـغوب الذـى تـسـعـى إـلـيـه جـمـيع المـنـظـمـات وـتـتـمنـاه أـن يـتـرـسـخ فـي قـيم المـورـد البـشـرـى .

وـكـما تم التـطرق سـابـقاً في جـزـئـية اـرـتـباط سـلـوك المواطنـة التنـظـيمـية بـبعـض المـفـاهـيم أو المـتـغـيرـات التنـظـيمـية مـثـل المـناـخ التنـظـيمي وـالـروح المـعـنـوـية وـالـعـدـالـة التنـظـيمـية وـالـقـيـادـة الإـدارـية وـالـرـضا وـهـنـاك العـدـيد من المـفـاهـيم الـآخـرى التي تـرـتـبـط اـرـتـباطـاً وـثـيقـاً بـهـذـا سـلـوكـ، إذ أـن سـلـوكـ المواطنـة التنـظـيمـية ما هو إـلا نـتـيـجة تـظـافـرـ العـدـيد من المـتـغـيرـات الشـخـصـية وـالـاجـتمـاعـية وـالـتنـظـيمـية، وـمـنـه فـالـمـعـوقـات لـن تـخـرـج عن هـذا النـسـقـ العامـ السـابـقـ الطـرـحـ.

وـنـظرـاً لـلـأـهمـيـة المـرـجـوـة من سـلـوكـياتـ المواطنـة التنـظـيمـية في نـجـاحـ التـنظـيمـاتـ الحديثـة من تـحـقـيقـ التـنـافـسـيـةـ والـرـياـدـيـةـ ، دـفـعـ بالـسـاهـرـينـ عـلـى شـؤـونـ هـذـهـ المؤـسـسـاتـ التنـظـيمـيةـ إـلـى تـكـثـيفـ الـبـحـثـ وـالـدـرـاسـةـ مـحاـولـينـ التـعـرـفـ عـلـىـ أـهـمـ العـقـبـاتـ وـالـمـعـوقـاتـ التيـ تـحـولـ دونـ سـلـوكـ المواطنـةـ التنـظـيمـيةـ لـدـىـ طـاقـمـهمـ البـشـرـىـ .

ولـعـلـ أـهـمـ هـذـهـ المـعـوقـاتـ : (اسمـاءـ يوسفـ، 2011)

- ضـعـفـ الـقـيـادـةـ الإـادـارـيةـ فيـ اـحـتوـاءـ العـامـلـينـ بـالـأـسـالـيبـ الـحـدـيثـةـ فيـ تعـزـيزـ الـولـاءـ وـالـانـتمـاءـ لـدـيهـمـ منـ مـثـلـ دـعـمـ اـشـراكـهـمـ فيـ اـتـخـاذـ القرـاراتـ الـحـاسـمةـ التـيـ تـهـمـ الـمـنـظـمـةـ، وـلـوـ مـنـ بـابـ الـاستـشـارـةـ ، وـهـذـاـ ماـ يـضـعـفـ اـتـجـاهـاتـهـمـ الـإـيجـابـيـةـ نـحـوـ الـعـمـلـ الرـسـميـ فـمـاـ بـالـكـ بـسـلـوكـياتـ التـطـوـعـ الـإـضافـيـةـ.
- دـعـمـ سـعـىـ الـمـنـظـمـةـ إـلـىـ اـرـضـاءـ العـامـلـينـ لـدـيهـاـ مـعـنـوـيـاًـ وـمـادـيـاًـ، إـنـ التـخـيـفـ منـ ضـغـوطـ الـعـمـلـ وـاتـاحـةـ الفـرـصـةـ لـلـمـوـظـفـينـ فيـ التـعـبـيرـ عـنـ آرـائـهـمـ اـتـجـاهـ ظـرـوفـ الـعـمـلـ وـبـيـئـتـهـ يـدـخـلـ فـيـ هـذـاـ الـبـابـ، اـذـ لـمـ يـعـدـ اـرـضـاءـ الـافـرـادـ فيـ مـنـظـمـةـ الـعـمـلـ اـمـرـاًـ تـسـتـطـيـعـ الـمـنـظـمـةـ اـخـتـيـارـهـ اوـ أـنـ تـتـخلـىـ عـنـهـ بـلـ هـوـ حـتـمـيـةـ لـاـ يـجـبـ اـهـمـالـهـاـ وـلـاـ يـمـكـنـ تـجـاهـلـهـاـ وـهـوـ مـاـ يـتـحـقـقـ لـدـىـ الـمـنـظـمـاتـ الـتـيـ تـتـنـطـلـعـ لـلـنـجـاحـ وـالـتـمـيـزـ، نـجـدـهـاـ تـسـعـىـ دـائـماـ إـلـىـ اـرـضـاءـ العـامـلـينـ لـدـيهـاـ وـهـذـاـ لـعـلـمـهـاـ الـكـامـلـ بـتـأـثـيرـ الـرـضاـ عـلـىـ الـأـدـاءـ وـبـتـأـثـيرـهـ أـيـضاـ عـلـىـ الـبـنـاءـ الـقـيـميـ لـلـأـفـرـادـ فيـ تـبـنـىـ سـلـوكـياتـ الدـورـ الـإـضافـيـ . وـمـرـدـ ذـلـكـ يـعـودـ فـيـ الـاسـاسـ إـلـىـ الـمـنـاخـ التـنـظـيمـيـ لـلـمـنـظـمـةـ.
- قـدـ تـكـونـ السـيـاسـةـ التـنـظـيمـيـةـ لـلـمـنـظـمـةـ هيـ اـكـبـرـ الـعـوـائقـ فـيـ تـبـنـىـ سـلـوكـياتـ المواطنـةـ التـنـظـيمـيـةـ، حـينـ تـقـفـ إـدـارـةـ الـمـنـظـمـةـ إـلـىـ إـحـلالـ الـعـدـالـةـ التـنـظـيمـيـةـ بـيـنـ جـمـيعـ اـفـرـادـ الـمـؤـسـسـةـ مـاـ يـوـلدـ لـدـىـ الـفـردـ شـعـورـ بـالـانـقـاصـ وـالـظـلـمـ بـالـمـقـارـنـةـ مـعـ زـملـائـهـ وـهـذـاـ الـأـمـرـ يـدـفـعـ بـالـعـامـلـينـ إـلـىـ تـبـنـىـ سـلـوكـياتـ تـصـبـ فـيـ مـجـمـلـهـاـ نـحـوـ الـانـقـامـ مـنـ الـادـارـةـ غـيرـ الـمـنـصـفـةـ بـتـعـمـدـ دـعـمـ الـتـفـانـيـ وـالـاخـلـاصـ فـيـ حـينـ لـوـ تـمـ تـحـقـيقـ الـعـدـالـةـ التـنـظـيمـيـةـ لـكـانـ ذـلـكـ أـكـبـرـ مـحـفـزـ لـلـمـوـظـفـاتـ التـنـظـيمـيـةـ .

▪ ان المنظمات الناجحة تتطلب موظفين يعملون أكثر من الواجبات المناطة بهم، و أن يقدموا أداء أعلى من المتوقع خاصة مع المنظمات المعاصرة التي تعمل في بيئة متغيرة و تعتمد في عملها على فرق العمل التي تستدعي التعاون والتطوع لخدمة اعضاء الفريق، هذا الامر يستدعي من المختصين في تنمية الموارد البشرية حسن الاختيار والانتقاء للمورد البشري.

إن القيم والاتجاهات التي يحملها المتقدمون إلى شغر المناصب هي مكون أساس في أداء العمل ونجاح المنظمة فيما بعد لذا وجب اعداد برامج خاصة في الانتقاء والتوجيه المهني لا تكتفى بالجوانب العلمية والشهادات الأكademie بل الجوانب القيمية و المهارية للطالب العمل ولتجاوز هذه المعوقات وتبني مفهومها ، قدم الباحث karam في دراسة بحثية في هذا المجال اجراءات تنظيمية على المؤسسات أن توليها اهتماماً بالغاً للرفع من مستويات ممارسة سلوك المواطننة التنظيمية تتمثل في

- الاهتمام بمهارات الاتصال وال العلاقات الإنسانية للعاملين وعدم التركيز على العلاقات الرسمية فحسب لتعزيز القدرة على تبني السلوكيات الاجتهادية .

- على الادارة العليا أن تفتح المجال للموظف لكي يندمج اجتماعياً في المنظمة كي تغدو المنظمة اسرة واحدة مما يحفز الموظف إلى التشارك والاندماج والابداع .

- التركيز على حاجيات العاملين وفسح المجال لإبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرار حيث أن المشاركة تدفع بالعاملين إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق فاعلية الاداء .

ثامناً: أنماط سلوك المواطننة التنظيمية

يضم سلوك المواطننة التنظيمية العديد من الأنماط والصور التي يمارسها العاملون في منظماتهم ويمكن تقسيمها بحسب الهدف منها كالتالي:

1- سلوكيات المواطننة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل:

وهي تلك السلوكيات التي تسهم في خدمة المنظمة بشكل عام بحسب (Werner, 1994 ; Organ, & Konovsky, 1989) و من أنماطها

(أ) النمط المتعلق بخدمة الزبائن والمعاملين :

و من أمثلته :

- السعي في خدمة المراجعين وإنجاز معاملاتهم ومرافقتهم لقضاء حاجاتهم.
- الإصغاء والاهتمام بالعملاء والزبائن.
- إرشاد الزبائن وحسن استقبالهم والزبائن .

ب) النمط المتعلق بالتنظيم الإداري :

وهذا النمط يكون من خلال الانصياع للقيم والسياسات واللوائح والعمل وفقاً لها و من أمثلتها :

- تقديم اقتراحات تساهم في البناء التنظيمي أو الاستراتيجيات.
- عدم التغيب عن العمل إلا في حالات الضرورة القصوى.
- قبول التغيرات التنظيمية بصدر رحب
- تقديم الاقتراحات التي تقييد في تطوير الأداء في المؤسسة.

ت) النمط المتعلق بالقيام بأعمال إضافية :

ويتمثل هذا النمط بإقبال الموظف على القيام بأعمال إضافية من أجل النهوض بالمنظمة و من أمثلتها :

- حماية المنظمة من الأخطار و المحافظة على مقدراتها.
- الحضور الاختياري للمجتمعات و اللجان الخاصة بالمشاريع المتعلقة بالعمل.
- التأخر بعد العمل لأوقات إضافية.
- المشاركة في الأنشطة غير الرسمية و الاجتماعية التي تعزز مكانة المنظمة.
- الحررص على أوقات العمل و عدم اضاعته بالثرثرة و الأحاديث الجانبية.
- عدم احترام و اثارة المشاكل مع زملاء العمل و إضاعة الجهد داخل المنظمة.
- عدم تصدي الأخطاء في أعمال المنظمة و المبالغة في تضخم المشاكل.

ث) النمط المتعلق بتقديم المنظمة لآخرين :

وذلك من خلال التحدث عن المنظمة بصورة ايجابية و طيبة أمام الآخرين و من أمثلته :

- الدفاع عن صورة المنظمة و مصلحتها.
- ذكر ايجابيات المنظمة مع العاملين والمتعاملين.
- الوقوف على جانب المنظمة في الظروف الصعبة التي تواجهها.

2- سلوكيات المواطنية التنظيمية التي تفيد أشخاص عينهم:

وهي تلك السلوكيات التي يقوم الفرد بغرض مساعدة ومساعدة آخرين وهي موجهة اتجاه الأشخاص وليس المنظمة ككل و من أمثلتها بحسب (حواس، 2003 ؛ آل ا زهر، 2011 ؛ القحطاني، 2014) كل

من:

أ) النمط المتعلق بشؤون العمل :

ويشمل هذا النمط مساعدة الموظف لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون العمل و هو نمط من السلوكيات يقوم به الشخص دون تكليف من أحد وليست من متطلبات الوظيفة الرسمية و من أمثلته :

- مساعدة الآخرين المتغيبين عن العمل.
- توجيه الموظفين الجدد.
- مساعدة ذوي الأعباء الكبيرة من الأعمال.
- مساعدة الرئيس أو المشرف في عمله حتى لو كان ذلك غير مطلوب منه.

ب) النمط المتعلق بالأمور الشخصية و الاجتماعية :

ويتضمن هذا النمط تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشكلات الاجتماعية و العائلية و العاطفية و من أمثلته :

- تخصيص وقت لخدمة و مساعدة الأشخاص ممن لديهم مشكلات اجتماعية.
- الإصلاح بين الزملاء في حال الخلافات و المشاكل.
- تقديم الاعتذار في حال الخطأ بحق أحد الزملاء.
- معالجة و حل المشكلات الأسرية دون تكليف من أحد.

تاسعاً: النظريات المفسرة لسلوك المواطنية التنظيمية

هناك نوعان من العقود بين الفرد و المنظمة و هما العقد الصريح أو ما يسمى "بالعقد الرسمي" و العقد الضمني أو ما يسمى "بالعقد النفسي" فبحسب (هارون, 2014) فإن العقد الرسمي إلى المهام الرسمية و معايير الأداء المنصوص عليها في عقد العمل الرسمي بين الفرد و المنظمة أما العقد النفسي فيشير إلى إدراك الموظف للمهام المطلوبة منه و العائد إليها.

وبشكل عام فإن العلاقة بين الفرد والمنظمة تأخذ الطابع التبادلي، بحيث يبذل الأفراد جهودهم مع منفعة مادية أو اجتماعية متوقعة، فإذا كانت المنفعة المحصلة أقل فإنهم يخضون الأداء الوظيفي والعكس صحيح، بمعنى آخر يسعى الفرد لإحداث حالة من التوازن في العلاقة التبادلية، وإذا وجدت هذه الحالة من التوازن فيمكن حينها ظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ويمكن تفسير الإطار النظري الذي يحوي سلوكيات المواطنة التنظيمية باستخدام نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) ونظرية التعاون (Corporation Theory) ولقد استخدمت هاتين النظريتين من قبل الباحثين لتقسيم سلوكيات المواطنة التنظيمية (الخميس, 2001)

1- نظرية التبادل الاجتماعي :

وينطوي مفهوم هذه النظرية تحت العلاقات بين الأفراد وبعضهم البعض أو ما بين الأفراد و مشرفيهم و ترى دراسة (أبو جاسر, 2011) أن الأفراد يتوقعون رد الجميل في العلاقة و المعاملة إزاء ما يقومون به من تصرفات وأعمال, ووفقاً لهذه النظرية يفترض وجود عقد نفسي بين طرفي العلاقة.

أما (الفهداوي, 2005) أورد نقاً عن Organ (1977) بأن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى حصول علاقة ثابتة و متسقة بين القناعة بالعمل لدى العاملين و بين مفهوم الأداء المراد تحقيقه و بالتالي يرى Konovsky, & Puah, 1994) سلوك المواطنة التنظيمية "يتتحقق عند وجود خاصية التبادل الاجتماعي من خلال الثقة بين المشرف و العاملين في المنظمة و من خلال عدالة الإجراءات والتوزيع المتحققة في العلاقات التنظيمية؟ و الجدول رقم (1) يوضح ما تقدمه المنظمة مقابل ما يقدمه العاملون بحسب نظرية التبادل الاجتماعي

جدول رقم (1)

ما تقدمه المنظمة في مقابل العاملين ضمن إطار التبادل الاجتماعي

ما الذي يقدمه العاملون؟	ما الذي تقدمه المنظمة؟
<p>قيام العاملين بسلوكيات إيجابية تجاه منظماتهم:</p> <ul style="list-style-type: none"> • دعم و تأكيد الذات • الالتزام التنظيمي • المواطنة التنظيمية • الاستغراق الوظيفي 	<p>ممارسة بعض الأنشطة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • الدعم التنظيمي • الدعم القيادي • العدالة التنظيمية • تمكين العاملين • الثقة التنظيمية

	<ul style="list-style-type: none"> • مشاركة العاملين في القرارات • جودة حياة العمل • القيادة التحويلية
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2- نظرية التعاون :

و تعد نظرية التعاون بمثابة النظرية الثابتة و التي تغطي الإطار النظري لسلوك المواطنـة التنظيمية، فـيـنـما تـرـكـزـ نـظـرـيـةـ التـبـادـلـ الـاجـتمـاعـيـ عـلـىـ العـلـاقـةـ الثـانـيـةـ بـيـنـ الفـردـ وـ المـنـظـمـةـ أـوـ العـلـاقـةـ بـيـنـ الأـفـرـادـ أـنـفـسـهـمـ فـإـنـ نـظـرـيـةـ التـعـاـونـ تـؤـكـدـ عـلـىـ الـعـلـقـاـنـيـةـ الـجـمـاعـيـةـ لـتـحـقـيقـ أـهـافـ الـجـمـاعـةـ،ـ وـتـقـدـمـ نـظـرـيـةـ التـعـاـونـ الإـطـارـ الـعـامـ لـدـرـاسـةـ كـيـفـيـةـ تـوـجـيـهـ سـلـوكـ الـأـفـرـادـ فـيـ الـجـمـاعـاتـ.

كـماـ تـقـرـحـ النـظـرـيـةـ أـنـ التـعـاـونـ يـصـبـحـ مـمـكـناـ عـنـدـمـاـ يـدـرـكـ الـأـفـرـادـ أـنـهـمـ يـكـافـحـونـ جـمـيـعـاـ مـنـ أـجـلـ تـحـقـيقـ أـهـافـ مـشـتـرـكـةـ،ـ أـيـ أـنـ نـجـاحـ كـلـ فـردـ مـنـهـ يـعـنيـ مـسـاعـدـةـ الـآخـرـيـنـ عـلـىـ النـجـاحـ أـيـضـاـ مـاـ يـدـعـمـ الـجـمـاعـةـ فـيـ تـحـقـيقـ أـهـافـهـاـ الـعـامـةـ،ـ وـالـتـعـاـونـ هـنـاـ غـيرـ مـبـنـيـ عـلـىـ الـمـصـلـحةـ الـفـرـديـةـ بـلـ الـمـصـلـحةـ الـمـشـتـرـكـةـ لـلـجـمـاعـةـ،ـ وـفـيـ الـمـقـابـلـ إـنـ سـلـوكـيـاتـ الـمـوـاـطـنـةـ التـنـظـيـمـيـةـ تـحـقـقـ الـمـنـفـعـةـ الـعـامـةـ لـلـمـنـظـمـةـ،ـ وـقـدـ أـسـهـمـتـ نـظـرـيـةـ التـعـاـونـ فـيـ تـمـكـنـ الـبـاحـثـيـنـ مـنـ دـرـاسـةـ سـلـوكـيـاتـ الـمـوـاـطـنـةـ التـنـظـيـمـيـةـ،ـ لـمـاـ لـهـذـهـ النـظـرـيـةـ مـنـ تـأـثـيرـ عـلـىـ بـيـئـةـ الـعـلـقـاـنـيـةـ كـلـ أـوـ عـلـىـ الـجـمـاعـةـ،ـ كـمـاـ تـسـتـخـدـمـ هـذـهـ النـظـرـيـةـ فـيـ الـكـشـفـ عـنـ الـعـوـاـمـلـ الـمـؤـثـرـةـ فـيـ سـلـوكـيـاتـ الـمـوـاـطـنـةـ التـنـظـيـمـيـةـ وـهـذـاـ مـاـ أـشـارـ إـلـيـهـ كـلـ مـنـ (ـالـقـرـيوـتـيـ،ـ 2000ـ؛ـ الـخـمـيسـ،ـ 2001ـ؛ـ هـارـونـ،ـ 2014ـ).

عاشرً: خلاصة الفصل

ماـ سـبـقـ تـنـاـولـهـ فـيـ هـذـهـ فـصـلـ يـمـكـنـ القـوـلـ أـنـ سـلـوكـ الـمـوـاـطـنـةـ التـنـظـيـمـيـةـ هوـ ذـلـكـ السـلـوكـ التـطـوـعـيـ الذـيـ يـظـهـرـ الـمـوـظـفـ اـتـجـاهـ الـفـاعـلـيـنـ فـيـ بـيـئـةـ عـلـهـ (ـزـمـلـاءـ،ـ قـادـةـ،ـ زـبـانـ)ـ وـاتـجـاهـ الـمـنـظـمـةـ بـصـفـةـ عـامـةـ.

وـهـوـ سـلـوكـ يـمـتـازـ بـالـإـيجـابـيـةـ،ـ تـحـركـهـ الـطـبـيـعـةـ الـاـخـتـيـارـيـةـ،ـ وـلـاـ تـقـرـضـهـ الـطـبـيـعـةـ الـإـكـراـهـيـةـ لـأـنـهـ يـتـجاـزـ حـدـودـ الدـورـ الرـسـميـ كـمـاـ اـنـهـ لـاـ يـخـضـعـ لـنـظـامـ التـقـيـيمـ وـلـاـ الـمـكـافـاتـ وـلـاـ الـحـوـافـزـ.

يمـكـنـ القـوـلـ أـنـ ذـوـ طـبـيـعـةـ فـرـديـةـ وـمـنـظـمـيـةـ فـيـ آـنـ وـاـحـدـ،ـ فـالـطـابـعـ الـفـرـديـ يـهـدـفـ إـلـىـ مـسـاعـدـةـ الـزـمـلـاءـ وـالـطـابـعـ الـمـنـظـمـيـ يـهـدـفـ إـلـىـ مـسـاعـدـةـ الـمـنـظـمـةـ.

وـفـيـ الـمـحـصـلـةـ فـهـوـ سـلـوكـ تـنـفـاعـلـ فـيـ تـشـكـيلـتـهـ الـعـدـيدـ مـنـ الـظـرـوفـ الـبـيـئـيـةـ وـالـعـوـاـمـلـ الـشـخـصـيـةـ وـيـعـودـ عـلـىـ الـمـنـظـمـةـ بـالـعـدـيدـ مـنـ الـآـثـارـ الـإـيجـابـيـةـ كـتـحـسـنـ الـأـنـتـاجـيـةـ وـزـيـادـةـ الـفـاعـلـيـةـ التـنـظـيـمـيـةـ

الفصل الثالث : الاطار العلمي

مقدمة

تعد إجراءات الدراسة عنصراً أساسياً في توجيه البحث وفقاً للأسس العلمية والمنهجية، وعن طريقها يستطيع الباحث تحديد أفضل الوسائل لحل مشكلة البحث المطروحة، وتحقيق الأهداف المتوقعة من البحث..

وفي هذا الفصل يوضح الباحث الإجراءات التي اتبعها في هذه الدراسة من حيث المنهج الذي استخدمه ومجتمع الدراسة والعينة التي أجريت عليها الدراسة وطريقة اختيارها وأداة الدراسة والطرق التي استخدمها في التأكيد من صلاحيتها وبيان خصائص عينة الدراسة، ثم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

أولاً: لمحة عن المنظمة

منظمة الهلال الأحمر العربي السوري هي منظمة إنسانية تتمتع بالاستقلال المالي والإداري ذات شخصية اعتبارية تعمل باعتبارها مساعدة للسلطات العامة في المجال الإنساني وتقدم مجموعة من الخدمات تشمل برامج الصحة، الرعاية الاجتماعية، أعمال الإغاثة في حالات الكوارث، مقرها الرئيسي في العاصمة السورية دمشق، تأسست في عام 1942 ودخلت اللجنة الدولية للصليب الأحمر في عام 1946. تعمل المنظمة مع الاتحاد الدولي واللجنة الدولية للصليب الأحمر كما يعمل الهلال الأحمر العربي السوري مع العناصر ذات الصلة من السلطات السورية، ووكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية.

تعمل منظمة الهلال الأحمر العربي السوري تحت المبادئ الأساسية السبعة وهي: الإنسانية، عدم التحيز، الحياد، الاستقلال، الخدمة التطوعية، الوحدة والعالمية.

لها مركز رئيسي و 14 فرع موزعين في جميع المحافظات، إضافة إلى 75 شعبة تابعة للفروع.

وتعمل هذه الفروع ومنتشراتها على:

- الاستعداد في زمن السلم والعمل في زمن الحرب بصفتها مساعداً للإدارات الطبية ونقل المرضى والجرحى وإنشاء مستشفيات وإعداد وسائل نقل ومساعدة منكوبى الحرب والأسرى والتوسط في تبادل المراسلات الخاصة بهم داخل الجمهورية وخارجها.
- تخزين معدات الإيواء وجميع ما يلزم لعلاج المرضى والرعاية بالأسرى.
- توفير الإسعافات العاجلة والضرورية الطبية والاجتماعية لضحايا الكوارث والنكبات.

- نقل المرضى والمصابين في الحوادث والمساهمة في علاجهم والاشتراك في محاربة الأوبئة وتقديم الخدمات الطبية والاجتماعية ونشر الثقافة الصحية (إنشاء مستوصفات، مستشفيات، عيادات، صيدليات، مراكز إسعاف ونقل دم)
- العمل على توفير الممرضين والممرضات وتدريبهم على الأعمال في المستشفيات في حالات الطوارئ سواء من المتفرغين أو المتطوعين.
- تأمين وسائل الإسعاف الأولى ونقل المرضى والمصابين إلى مراكز الإسعاف ومتابعة المداواة حتى زوال الخطر.
- المساهمة في الخدمات الإنسانية.
- نشر أغراض الحركة الدولية ومبادئها الأساسية.
- توثيق الصلة وتبادل المعونة بين جمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر والمنظمات ولهيئات.
- القيام بغير ذلك من الأعمال التي يهدف إليها الهلال الأحمر.

ثانياً: منهج البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بهدف تحديد العوامل المحددة لسلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري – فرع ريف دمشق ومن ثم الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم هذا السلوك وتطويره.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على درجة ممارسة سلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري – فرع ريف دمشق و تقديم مقترنات لتطوير ممارسة سلوك المواطن التنظيمية في المنظمات الإنسانية على وجه العموم وفي منظمة الهلال الأحمر – فرع ريف دمشق على وجه الخصوص، إذ أن المنهج الوصفي التحليلي يصف الواقع عن طريق جمع البيانات و المعلومات اللازمة و من ثم تحليلها من أجل الوصول إلى استنتاجات أو تعميمات تسهم في تطوير الواقع الذي ينافشه الباحث.

ثالثاً: مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري - فرع ريف دمشق والبالغ عددهم (1412) عاملاً من موظفين و متطوعين و أطباء يتوزعون على النحو التالي :

جدول رقم (2)

خلاصة إحصائية لمجتمع البحث

العدد	الوظيفة	م
61	طبيب	1
103	إداري	2
23	ممرض	3
42	سائق	4
1183	متطلع	5
1412	المجموع الكلي	

عينة البحث: شريحة من مجتمع البحث تم اختيارها عشوائياً يبلغ عددها (200) شخصاً تم اختيارهم وفق أسلوب العينة الطبقية العشوائية على النحو التالي :

جدول رقم (3)

خلاصة إحصائية لعينة البحث

العينة	العدد الإجمالي	الوظيفة	م
9	61	طبيب	1
15	103	إداري	2
4	23	ممرض	3
6	42	سائق	4
166	1183	متطلع	5
200	1412	المجموع الكلي	

رابعاً: وصف خصائص عينة البحث

تم تحديد خصائص أفراد عينة الدراسة في المتغيرات التالية: الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة.

وبعد أن تم جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة قام الباحث بإجراء التحليل الإحصائي لخصائص أفراد العينة مستخدماً التكرارات و النسب المئوية فكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (4)

وصف خصائص أفراد العينة

النسبة	العدد	الخاصية	المتغير	
%83	166	أقل من 30 سنة	العمر	1
%13	26	من 30 سنة حتى 39 سنة		
%4	8	40 سنة فأكثر		
%53.5	107	أقل من إجازة جامعية	المؤهل العلمي	2
%41	82	إجازة جامعية		
%5.5	11	دراسات عليا		
%16.5	33	أقل من سنة	عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	3
%80.5	161	من سنة حتى 3 سنوات		
%3	6	أكثر من 3 سنوات		

خامساً: أداة الدراسة

1- تصميم أداة الدراسة

في ضوء الخلفية العلمية للبحث و الدراسات السابقة ولمعرفة تأثير محددات سلوك المواطن التنظيمية في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري – فرع ريف دمشق صمم الباحث أداة البحث الأولية و هي مكونة من (55) فقرة من خلال مراجعته لأدبيات الدراسة وما كتب حول سلوك المواطن لتحقيق أهداف الدراسة .

وقد تكونت الاستبانة في صياغتها النهائية من قسمين، يشتمل الأول على معلومات أولية عن المستجيب تشمل العمر و المؤهل العلمي و الخبرة، أما القسم الثاني يتكون من (55) فقرة موزعة على خمسة أبعاد، الولاء التنظيمي (12) فقرة، الرضا الوظيفي (11) فقرة، العدالة التنظيمية (11) فقرة، الدعم القيادي (10) فقرات، الثقافة التنظيمية (11) فقرة.

2- صدق أداة البحث (صدق المحتوى)

قام الباحث بتطبيق الاستبانة في شكلها النهائي على عينة عشوائية (استطلاعية) قوامها (63) عاملًا في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري - فرع ريف دمشق من موظفين وأطباء وعاملين وبعد استعادتها وتقرير بيانتها تم حساب صدق المحتوى للتحقق من ارتباط عبارات كل بعد من أبعاد سلوك المواطن التنظيمية بالبعد الذي تنتهي إليه تلك العبارات.

ويوضح الجدول رقم (5) نتائج قيم الصدق الارتباطي لفقرات أداة البحث في أبعادها الخمسة لكل من المعدل العام لدرجة ممارسة سلوك المواطن التنظيمية لجميع فقراتها ومعدل أبعادها الخمسة كل على حدٍ، ويظهر الجدول رقم (5) أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.01) في غالب الفقرات والأبعاد ودلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في ثلاثة فقرات فقط وهذا يدل على أن جميع فقرات الأداة تميز بدرجات ارتباط عالية.

جدول رقم (5)

يوضح نتائج قيم الصدق الارتباطي لفقرات أداة البحث

في أبعادها الخمسة والمعدل الكلي لفقراتها كل على حدٍ لعينة البحث

ارتباط عبارات البعد بالمتوسط الكلي لـ											أرقام الفقرات
الاستبانة ككل	البعد 5	الاستبانة ككل	البعد 4	الاستبانة ككل	البعد 3	الاستبانة ككل	البعد 2	الاستبانة ككل	البعد 1		
*0.828	*0.847	*0.848	*0.891	*0.699	*0.783	*0.764	*0.760	*0.611	*0.636	1	*
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	1	*
*0.679	*0.725	*0.815	*0.908	*0.639	*0.725	*0.800	*0.780	*0.531	*0.626	2	*
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	2	*
*0.852	*0.862	*0.787	*0.851	*0.616	*0.653	*0.726	*0.727	*0.543	*0.549	3	*
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	3	*
*0.658	*0.740	*0.683	*0.807	*0.745	*0.790	*0.482	*0.644	*0.638	*0.669	4	*
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	4	*
*0.600	*0.679	*0.725	*0.801	*0.742	*0.775	*0.590.	*0.669	*0.664	*0.598	5	*
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	5	*
*0.625	*0.703	*0.710	*0.747	*0.753	*0.794	*0.615	*0.735	*0.489	*0.615	6	*
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	6	*
*0.488	*0.583	*0.781	*0.795	*0.735	*0.778	*0.605	*0.711	*0.483	*0.692	7	

*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
*0.767	*0.774	*0.813	*0.816	*0.659	*0.787	*0.677	*0.721	*0.534	0.369	8	
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
*0.790	*0.776	*0.774	*0.808	*0.699	*0.782	*0.383	*0.322	*0.503	*0.472	*	9
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
*0.461	*0.555	*0.843	*0.881	*0.755	*0.775	*0.549	*0.466	*0.481	*0.521	*	10
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
*0.759	*0.809			*0.647	*0.732	*0.623	*0.576	*0.445	*0.370	*	11
*	*			*	*	*	*	*	*	*	
									*0.521	*0.735	12
									*	*	
*0.940	-	*0.937	-	*0.929	-	*0.869	-	*0.614	-	-	معدل البعد
*		*		*		*		*			

3- ثبات أداة البحث

تحقق الباحث من ثبات أداة البحث باستخدام طريقة ألفا كرونباخ (Alpha Gronbach) بطريقة التنساق الداخلي التي تركز على مدى ارتباط الوحدات و البنود مع بعضها البعض داخل الاختبار و ارتباط كل وحدة أو بند مع الاختبار ككل.

و أظهرت النتيجة كما يوضحها الجدول رقم (0.0.0.0) أن الأداة حصلت على درجة ثبات تراوحت ما بين (0.72) و (0.95) للأبعاد و تميزت الأداة بدرجة ثبات كلية بلغت (0.91) و جميع درجات الثبات التي تم الحصول عليها عالية و مقبولة لأغراض هذا البحث و دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 من الثقة.

جدول رقم (6) يوضح قيم ثبات أبعاد البحث المختلفة و الثبات الكلي

لأداة الدراسة و المحسوبة بطريقة التنساق الداخلي(الفا كرونباخ) لعينة الدراسة

الثبات	عدد الفقرات	الأبعاد
0.7287	12	البعد الأول: الانتماء التنظيمي
0.7156	11	البعد الثاني: الرضا الوظيفي
0.9230	11	البعد الثالث: العدالة التنظيمية
0.9502	10	البعد الرابع: الدعم القيادي

0.9251	11	البعد الخامس: الثقافة التنظيمية
0.9107	55	الثبات الكلي للاستبانة
0.9495		الثبات الكلي لكامل أفراد العينة

سادساً: تحليل بيانات الدراسة

تم تحليل بيانات هذه الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية الاجتماعية (SPSS) واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات و النسب المئوية لوصف خصائص أفراد الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ (a) لحساب معامل ثبات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون لحساب قيمة معامل الارتباط في أبعاد الأداة و كامل فقراتها.
- التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لقياس محددات و درجة ممارسة سلوك المواطننة التنظيمية في أبعاد و فقرات الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون لبيان العلاقة بين العوامل الشخصية (العمر, المؤهل, الخبرة) و محددات سلوك المواطننة التنظيمية.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) لتحديد الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محددات سلوك المواطننة التنظيمية تبعاً لمتغيرات الدراسة التالية: العمر, المؤهل, الخبرة.

١- إذا كان المتوسط الحسابي للاستجابات من (4.2 فأكثر) فإن العامل يميل إلى تكرار أداء السلوك التطوعي "دائماً" أي أن نسبة الممارسة ٨٠ % فأكثر.

٢- إذا كان المتوسط الحسابي للاستجابات (من 3.4 إلى أقل من 4.2) فإن العامل يميل إلى تكرار أداء السلوك التطوعي "غالباً" أي أن نسبة الممارسة تتراوح بين ٦٠ % وأقل من ٨٠ %.

٣- إذا كان المتوسط الحسابي للاستجابات (من 2.6 إلى أقل من 3.4) فإن العامل يميل إلى تكرار أداء السلوك التطوعي "أحياناً" أي أن نسبة الممارسة تتراوح بين ٤٠ % وأقل من ٦٠ %.

٤- إذا كان المتوسط الحسابي للاستجابات (من 1.8 إلى أقل من 2.6) فإن العامل يميل إلى تكرار أداء السلوك التطوعي "نادراً" أي أن نسبة الممارسة تتراوح بين ٢٠ % وأقل من ٤٠ %.

٥-إذا كان المتوسط الحسابي للاستجابات (أقل من 1.8) فإن العامل لا يميل إلى تكرار أداء السلوك التطوعي "أبداً" أي أن نسبة الممارسة أقل من 20%

جدول رقم (7)

الإحصاء الوصفي لاستجابات أفراد العينة حول بعد (الولاء التنظيمي)

الترتيب	الانحراف	المتوسط	السلوك التطوعي	م
1	0.571	4.27	أقوم بتقديم المقترنات المساهمة في تطوير العمل	1
3	0.727	4.255	أهتم بحضور الاجتماعات التي تعقد في مكان العمل	2
5	0.508	4.215	أتحدث عن المنظمة بطريقة إيجابية وخصوصاً أمام العاملين فيها	3
10	0.708	3.91	أتغاضى عن بعض الأوضاع غير المناسبة في عملي	4
12	0.695	3.84	لدي استعداد للعمل تحت أي ظرف يواجهه المنظمة بدون شكوى	5
11	0.626	3.91	أرحب بتأدية العديد من المهام أكثر مما هو متوقع مني	6
7	0.517	4.085	أضحي بالمصلحة الشخصية على حساب مصلحة المنظمة	7
4	0.476	4.25	أشجع التغيرات التطويرية الهدافة التي تحدث في مكان عملي و أتکيف معها بسرعة	8
2	0.736	4.256	أهتم بتطوير قدراتي الذاتية التي تمكنتني من مواكبة التطور في مجال عملي	9
8	0.865	3.98	أحرص على توقع الصعوبات التي تحبط بمكان عملي و التنبؤ بها قبل حدوثها	10
9	0.614	3.95	أعتقد أن الالتزام في العمل من واجبات المواطنة التنظيمية	11
6	0.480	4.185	أقوم بالمهامات الموكلة لي بحماس و جرأة	12
4.092			المتوسط العام	

جدول رقم (8)

الإحصاء الوصفي لاستجابات أفراد العينة حول بعد (الرضا الوظيفي)

الترتيب	الانحراف	المتوسط	السلوك التطوعي	م
1	0.566	4.155	أمارس مهاراتي في العمل في جو مشجع	1
3	0.736	3.795	يوفر لي مكان عمل فرصة للتطوير المهني و اكتساب القدرات	2
4	0.733	3.79	تقوم الإدارة في مكان عمل بتقديرني مادياً و معنوياً عندما أنفق عملي	3
11	0.538	1.505	أتسهّل في أداء الأدوار المطلوبة مني بسبب عدم رضائي عن العمل	4
5	0.792	3.65	توجد ثقة متبادلة بين الموظعين والموظفين والإدارة	5
2	0.744	3.895	يتميز العمل داخل المنظمة بروح الفريق	6
8	0.789	3.58	الأحظ اهتمام أعضاء كل قسم بتطوير القسم الذي ينتمون إليه	7
6	0.792	3.65	تصغى الإدارة في مكان عمل إلى آراء و مقتراحات العاملين في المركز الذي أعمل فيه	8
9	0.870	3.565	أشعر بالبهجة و السعادة عند أدائي العمل المطلوب	9
10	0.930	2.56	أشعر أن زملائي في المراكز الأخرى أسعد مني حظاً	10
7	0.962	3.62	رضائي عن عملي يعود لنفسي بنفسى و ليس لسبب آخر	11
3.431		المتوسط العام		

جدول رقم (9)

الإحصاء الوصفي لاستجابات أفراد العينة حول بعد (العدالة التنظيمية)

الترتيب	الانحراف	المتوسط	السلوك التطوعي	م
5	0.944	3.405	الإجراءات التي تقوم بها المنظمة في تقييم أدائى عادلة	1
8	0.963	3.295	المعاملة التي أقابلها من الرؤساء و القيادات المباشرين تتناسب مع ما أقوم به من أعمال	2
1	0.551	4.16	أشعر أنني كعضو من منظمة الهلال الأحمر لي احترامي و تقديرى	3
9	0.991	3.205	تكافئي المنظمة مادياً و معنوياً بطريقة عادلة	4
2	0.975	3.665	يوجد في المنظمة قيم و أساليب تنظيمية تدعم ممارسة العدالة التنظيمية	5
3	0.982	3.435	لدي اقتناع بعدالة توزيع موارد المنظمة إذ تتناسب مع ما أبذله من جهد مقارنة بجهد زملائي	6
6	0.910	3.355	تراعى المنظمة متطلباتي و تهتم بالشكوى التي أطرحها	7
7	0.970	3.35	أشعر أن القرارات الإدارية مبنية على معلومات دقيقة	8
11	1.004	2.97	أشعر أن المنظمة تحرص على مراعاة العدالة و الدقة في تقييم العاملين	9
10	1.031	3.195	يوجد تنسيق متكامل بين الجهات التنظيمية المسئولة عن تنفيذ مسئولة العاملين	10
4	1.031	3.42	تطبق المسائلة على جميع العاملين دون تفرقة أو تمييز	11
3.424			المتوسط العام	

جدول رقم (10)

الإحصاء الوصفي لاستجابات أفراد العينة حول بعد (الدعم القيادي)

الترتيب	الانحراف	المتوسط	السلوك التطوعي	م
1	0.975	3.22	يشجع النمط القيادي السائد في مكان عمل على إيجاد رؤية واضحة للمستقبل	1
9	0.812	2.485	يقدم النمط القيادي السائد في مكان عمل كافة جوانب الدعم الفردي و الاستثارة العقلية	2
2	0.821	2.93	تقدر المنظمة القدرات العلمية و التشاركية و المسؤولية الجماعية	3
5	0.803	2.755	تهتم المنظمة باستثارة الطاقات الكامنة لدى	4
6	0.727	2.745	تشجع المنظمة دوافعي و رغباتي العالية	5
8	0.826	2.58	يساعد أسلوب القيادة السائد تخطي ما هو متوقع مني إلى أداء أكثر توقعاً	6
4	0.918	2.775	تقىم الإدارة مصالح المجتمع على مصالحها الذاتية	7
3	0.918	2.81	قنوات التواصل بين العاملين من متطوعين و موظفين و الإدارة قوية	8
7	0.952	2.615	تنمي الإدارة في العاملين ثقافة التنافس الشريف	9
10	0.869	2.44	يشجعني النمط القيادي السائد في مكان عمل على نقل خبراتي إلى آخرين	10
2.736			المتوسط العام	

جدول رقم (11)

الإحصاء الوصفي لاستجابات أفراد العينة حول بعد (الثقافة التنظيمية)

الترتيب	الانحراف	المتوسط	السلوك التطوعي	م
5	0.834	3.43	تهتم المنظمة بتقوية قيم التعاون و العمل الجماعي	1
10	0.712	2.295	تدعم الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة بشكل كبير تحديد المسؤوليات و الصالحيات	2
8	0.916	3.395	تساعدني الثقافة التنظيمية السائدة في مكان عملى على الابداع و اتخاذ القرارات بشكل سريع	3
11	0.911	3.255	تنسم سلوكيات المعاملة في المنظمة بالحزم و مساعدة العاملين بعضهم البعض	4
2	0.799	3.645	تركز سلوكيات العمل في المنظمة على إنجاز العمل	5
7	0.808	3.415	تركز سلوكيات العمل في المنظمة على نتائج العمل النهائية	6
6	0.77	2.425	تركز سلوكيات العمل في المنظمة على الأنظمة و اللوائح و القوانين	7
3	0.883	3.605	تراعي الثقافة التنظيمية في المنظمة الحاجة إلى الإنسانية و الاجتماعية للعاملين فيها	8
1	0.782	3.845	للمنظمة اطار انساني عام يشعر به كل العاملين	9
4	0.804	3.44	لمنظمتي ثقافة تنظيمية تتميز بها عن المنظمات الأخرى	10
9	0.883	3.3	تعمل المنظمة على تطوير إطار الثقافة التنظيمية كلما دعت الحاجة لذلك	11
3.278		المتوسط العام		

من قراءة الجداول السابقة تبرز النتائج التالية:

- إن درجة ممارسة سلوك المواطننة التنظيمية على وجه الاجمال في جميع أبعادها الخمسة مرتفعة حيث كان المعدل العام الكلي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة الكلية (3.417) أي أن نسبة العاملين الذين يميلون إلى تكرار ممارسة مظاهر سلوك المواطننة التنظيمية تتراوح بين 60% وأقل من 80% من العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري - فرع ريف دمشق و أن العاملين يميلون إلى

تكرار هذه السلوك (غالباً)، وهذه النتيجة تعطي انطباعاً عاماً إلى أن هناك درجة مرتفعة في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية و السلوكيات التطوعية لدى العاملين.

2- حصول البعد الأول (الانتماء التنظيمي) على أعلى درجات الممارسة حيث كان المتوسط (4.092) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة المشاركون في الإجابة، وهذا يبرز لنا أن العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري - فرع ريف دمشق يتواافق لديهم ممارسة مرتفعة لسلوك الانتماء التنظيمي سواءً في جوانب التطوير و النمو المهني و الشخصي أو في القيام بالعديد من الأدوار التطوعية بحماس و رغبة أو الالتزام بضوابط العمل أو الاستعداد للتضحية بالمصلحة الشخصية من أجل تحقيق أهداف العمل.

أي أن نسبة العاملين الذين يميلون إلى تكرار ممارسة بعد (الولاء التنظيمي) تتراوح بين 60% و أقل من 80% أي أن العاملين يميلون إلى تكرار هذا السلوك (غالباً).

وهذا البعد يحتوي (12) فقرة كلها موجهة لذات العضو العامل في المنظمة ومدى توافر مقومات المواطنة التنظيمية لديه و استعداده لممارسة العديد من سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تسهم في ترقيه مستوى انتمائه للمنظمة و تحقيق متطلبات الجودة فيها، وأبرز فقرات هذا البعد التي حصلت على درجة ممارسة عالية هي :

- أقوم بتقديم المقتراحات المساهمة في تطوير العمل بمتوسط (4.27)
- أهتم بتطوير قدراتي الذاتية التي تمكنت من مواكبة التطور في مجال عملي بمتوسط (4.257)
- أهتم بحضور الاجتماعات التي تعقد في مكان العمل بمتوسط (4.255)
- أشجع التغيرات التطويرية الهدافلة التي تحدث في مكان عملي و أتكيف معها بسرعة بمتوسط (4.25)

3- حصول البعد الثاني (الرضا الوظيفي) على الترتيب الثاني حيث كانت المتوسط (3.431) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا يبرز لنا أن تأثير بعد (الرضا الوظيفي) على ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري - فرع ريف دمشق مرتفع حيث أن العاملين يميلون (غالباً) إلى تكرار الأنشطة المرتبطة ببعد الرضا الوظيفي و بنسبة تتراوح بين 60% و أقل من 80% بين العاملين.

وأبرز فقرات هذا البعد التي حصلت على درجة ممارسة عالية هي :

- أمارس مهاراتي في العمل في جو مشجع بمتوسط (4.55)
- يتميز العمل داخل المنظمة بروح الفريق بمتوسط (3.895)
- يوفر لي مكان عملي فرص التطوير المهني و اكتساب القدرات بمتوسط (3.795)
- تقوم الإدارة في مكان عملي بتقديرني مادياً و معنوياً عندما أتقن عملي بمتوسط (3.79)

4- حصول البعد الثالث (العدالة التنظيمية) على متوسط (3.424) وهذا يدل على درجة عالية من تأثير هذا البعد على ممارسات سلوك المواطنـة التنظيمية لدى العاملين وأن نسبة العاملين الذين يميلون إلى تكرار السلوكيات و الأنشطة المرتبطة بهذا البعد تتراوح بين 60% و أقل من 80% أي أنهم يميلون (أحياناً) إلى ممارسة هذه الأنشطة.

وأبرز فقرات هذا البعد التي حصلت على درجة ممارسة عالية هي :

- أشعر أنني كعضو من منظمة الهلال الأحمر لي احترامي و تقديرـي بمتوسط (4.16)
- يوجد في المنظمة قيم و أساليب تنظيمية تدعم ممارسة العدالة التنظيمية بمتوسط (3.665)
- لدى اقتناع بعـدالة توزيع موارد المنظمة إذ تتناسب مع ما أبذلـه من جهد مقارنة بجهـد زملائي بمتوسط (3.435)

• تطبق المسائلـة على جميع العاملـين دون تفرقة أو تميـز بمتوسط (3.42)

5- حصول الخامس (الثقافة التنظيمية) على متوسط (3.278) وهذا يدل على درجة متوسطـة من تأثير هذا البعد على ممارسات سلوك المواطنـة التنظيمية لدى عينة الدراسة الحالـية حيث تتراوح نسبة ممارسة أنشـطة هذا البعد بين 40% و أقل من 60% أي أن العاملـين يقومون بـممارسة هذه السلوكيـات "أحياناً".

6- حصول البعد الرابع (الدعم القيادي) على أقل متوسط بين الأبعـاد التي تم دراستها حيث كان (2.736) وهذا يدل على أن لهذا البعد التأثير الأضعف على ممارسات العاملـين لـسلوك المواطنـة التنظيمـية لدى عينة الدراسة الحالـية .

7- من حساب المـتوسطات لممارسـات الأبعـاد الخـمسة السابقة يتـبين لدينا أن لـبعد (الولـاء التنـظيمي) التأثير الأـكـبر على ممارسـات سلوك المواطنـة التنـظيمـية لدى عـينة الـدراسة الحالـية و يـليـه في التـرتـيب كل من (الرضا الوظيفـي) و (الـعدـالة التنـظيمـية) أما بالـنـسـبة لـبعد (الـثقـافة التنـظيمـية) و (الـدعـم الـقيـادي) فإن تأثيرـ كلـ منـهـما عـلى مـمارـسـات سـلـوكـ المواطنـةـ التنـظـيمـيةـ لـدىـ عـيـنةـ الـدرـاسـةـ الحالـيةـ مـتوـسطـةـ.

بالـنـسـبةـ لـمـحدـدـ الدـعـمـ الـقيـاديـ يتـضـحـ لـنـاـ مـاـ يـليـ :

1- الافتقار إلى دعم سلوكيـات الأداء المـتمـيزـ و التـقـافـسـ الشـرـيفـ التي تسـهمـ في تـحـقـيقـ سـلـوكـ المواطنـةـ التنـظـيمـيةـ.

2- ضـعـفـ التـقـاعـلـ بـيـنـ الإـدـارـةـ وـ الـعـامـلـينـ وـ الـاستـفـادـةـ مـنـ قـدـراتـهـمـ فـيـ تـحـقـيقـ جـوـانـبـ الـابـدـاعـ وـ الـاسـتـشـارـةـ العـقـلـيةـ.

3- تـدـنـيـ دـعـمـ الـقـيـادـةـ الإـدـارـيةـ لـلـعـامـلـينـ عـلـىـ نـقـلـ خـبـرـاتـهـمـ لـبعـضـهـمـ الـبعـضـ.

دراسة العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) وأبعاد سلوك المواطننة التنظيمية لدى العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري - فرع ريف دمشق

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة و اتجاه العلاقة بين العوامل الشخصية للمجيب و أبعاد سلوك المواطننة التنظيمية كما في الجدول رقم (12)

جدول رقم (12)

مصفوفة الارتباط لتحديد العلاقة بين العوامل الشخصية للمجيب و أبعاد سلوك المواطننة التنظيمية لدى العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري - فرع ريف دمشق

سلوك المواطننة العام	أبعاد سلوك المواطننة التنظيمية					العامل الشخصية
	الثقافة التنظيمية	الدعم القيادي	العدالة التنظيمية	الرضا الوظيفي	الولاء التنظيمي	
**0.115	**0.106	**0.116	**0.115	0.013	0.07	العمر
**-0.109	**-0.096	**-0.033	*-0.072	**-0.104	**-0.100	مستوى التعليم
0.049	0.026	0.027	0.078	-0.022	0.059	عدد سنوات الخبرة

* دالة عند مستوى (0.01)

* دالة عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول رقم (12) وجود علاقة ارتباطية سالبة ضعيفة بين عامل المؤهل العلمي و رؤية العاملين نحو ممارسة أبعاد سلوك المواطننة التنظيمية التالية: الولاء التنظيمي، الرضا الوظيفي، العدالة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، سلوك المواطننة التنظيمية العام.

كما يتضح وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين العمر و رؤية العاملين نحو ممارسة أبعاد سلوك المواطننة التنظيمية التالية: العدالة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، سلوك المواطننة التنظيمية العام، في حين لا توجد علاقة ارتباطية بين عامل الخبرة و الجنس و رؤية العاملين نحو ممارسة أبعاد سلوك المواطننة التنظيمية الخمسة.

جدول رقم (13)

تحليل التباين الاحادي لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

القرار		قيمة "F"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
الدلالة	مستوى الدلالة						
غير دالة	0.093	2.159	0.696	3	2.088	بين المجموعات	الولاء التنظيمي
			0.322	285	91.869	داخل المجموعة	
				288	93.956	المجموع	
دالة	0.001	5.604	3.822	3	11.466	بين المجموعات	الرضا الوظيفي
			0.682	285	194.365	داخل المجموعة	
				288	205.830	المجموع	
دالة	0.000	6.491	5.143	3	15.429	بين المجموعات	العدالة التنظيمية
			0.792	285	225.822	داخل المجموعة	
				288	241.251	المجموع	
دالة	0.017	3.445	1.735	3	5.205	بين المجموعات	الدعم القيادي
			0.504	285	143.518	داخل المجموعة	
				288	148.722	المجموع	
دالة	0.027	3.104	1.396	3	4.189	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية
			0.450	285	128.194	داخل المجموعة	
				288	132.383	المجموع	
دالة	0.001	5.934	2.074	3	6.222	بين المجموعات	سلوك المواطنـة العام
			0.350	285	99.614	داخل المجموعة	
				288	105.836	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (13) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول جميع أبعاد سلوك المواطنـة التنظيمية لدى العاملين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث كان مستوى الدلالـة أصغر من (0.05) ما عدا في بعد الولاء التنظيمي و الذي توضح نتائج التحليل عدم وجود فروق بين متوسطات الاستجابـات حوله.

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات العينة قام الباحث بإجراء المقارنات البعدية باستخدام اختبار (Scheffe) كما في الجدول التالي:

جدول رقم (14)

المقارنات البعدية باستخدام اختبار (Scheffe) لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة الحالية حول أبعاد سلوك المواطننة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	الفرق بين المتوسطات	المتوسط	المؤهل (J)	المتوسط	المؤهل (I)	البعد
0.001	0.5803	3.9063	دراسات عليا	4.4886	أقل من بكالوريوس	الرضا الوظيفي
0.002	0.5176			4.4239	بكالوريوس	
0.022	0.5585	3.7708	دراسات عليا	4.2393	أقل من بكالوريوس	العدالة التنظيمية
0.029	0.5178			4.2886	بكالوريوس	
0.002	0.6075	3.7917	دراسات عليا	4.3992	أقل من بكالوريوس	الدعم القيادي
0.002	0.5815			4.3732	بكالوريوس	
0.000	1.0078	3.2768	دراسات عليا	4.2846	أقل من بكالوريوس	الثقافة التنظيمية
0.000	0.8645			4.1413	بكالوريوس	
0.000	0.6239	3.6367	دراسات عليا	4.2606	أقل من بكالوريوس	سلوك المواطننة العام
0.000	0.5338			4.1705	بكالوريوس	

ويتضح من الجدول رقم (14) أن الفروق في جميع الأبعاد كانت لصالح حاملي مؤهل (أقل من إجازة جامعية) و حاملي مؤهل (إجازة جامعية) مقابل حاملي مؤهل (دراسات عليا).

جدول رقم (15)

تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين تبعاً لمتغير الخبرة

القرار		قيمة "F"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
الدالة	مستوى الدالة						
دالة	0.011	3.765	1.194	3	3.581	بين المجموعات	الولاء التنظيمي
			0.317	285	90.375	داخل المجموعة	
			288		93.956	المجموع	
غير دالة	0.060	2.491	1.753	3	5.259	بين المجموعات	الرضا الوظيفي
			0.704	285	200.571	داخل المجموعة	
			288		205.830	المجموع	
دالة	0.000	10.166	7.773	3	23.320	بين المجموعات	العدالة التنظيمية
			0.765	285	217.931	داخل المجموعة	
			288		241.251	المجموع	
دالة	0.006	4.218	2.107	3	6.322	بين المجموعات	الدعم القيادي
			0.500	285	142.400	داخل المجموعة	
			288		148.722	المجموع	
دالة	0.002	4.969	2.194	3	6.581	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية
			0.441	285	125.802	داخل المجموعة	
			288		132.383	المجموع	
دالة	0.000	7.285	2.513	3	7.538	بين المجموعات	سلوك المواطنـة العام
			0.345	285	98.298	داخل المجموعة	
			288		105.836	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (15) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة الحالية حول جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغير الخبرة حيث كان مستوى الدلالة أصغر من (0.05) ما عدا في بعد (الرضا الوظيفي) و الذي توضح نتائج التحليل عدم وجود فروق بين متوسطات الاستجابات حوله.

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متواسطات الاستجابات قام الباحث بإجراء المقارنات البعدية باستخدام اختبار (Scheffee) كما في الجدول التالي:

جدول رقم (16)

المقارنات البعدية باستخدام اختبار Scheffe لمعرفة اتجاه الفروق بين متواسطات استجابات عينة الدراسة الحالية حول أبعاد سلوك المواطننة التنظيمية تبعاً لمتغير الخبرة

مستوى الدلالة	الفرق بين المتواسطات	المتوسط	الخبرة (J)	المتوسط	الخبرة (I)	البعد
0.019	0.3960	3.0388	من سنة حتى 3 سنوات	3.4348	أقل من سنة	الولاء التنظيمي
0.000	0.9674	2.8587	من سنة حتى 3 سنوات	3.8261	أقل من سنة	العدالة التنظيمية
0.039	0.6297	3.1964	أكثر من 3 سنوات			
0.023	0.4864	3.0208	من سنة حتى 3 سنوات	3.5072	أقل من سنة	الدعم القيادي
0.002	0.5652	3.1677	من سنة حتى 3 سنوات	3.7329	أقل من سنة	الثقافة التنظيمية
0.034	0.4880	3.2449	أكثر من 3 سنوات			
0.000	0.5742	3.0766	من سنة حتى 3 سنوات		أقل من سنة	سلوك المواطننة العام
0.037	0.4265	3.2243	أكثر من 3 سنوات			

ويتضح من الجدول (16) أن الفروق في جميع الأبعاد كانت لصالح أصحاب الخبرة (أقل من سنة) مقابل أصحاب الخبر (من سنة حتى 3 سنوات) ولأصحاب الخبرة (من سنة حتى 3 سنوات) مقابل أصحاب الخبرة (أكثر من 3 سنوات) في أبعاد سلوك المواطننة التنظيمية التالية: العدالة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، سلوك المواطننة العام، أي أن العاملين الأقل خبرة يرون أنهم يمارسون سلوك المواطننة التنظيمية بأبعاده الخمسة أكثر مما يراه العاملون الأكثر خبرة.

جدول رقم (17)

تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين تبعاً لمتغير العمر

القرار		قيمة "F"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
الدالة	مستوى الدالة						
دالة	0.015	3.568	1.134	3	3.401	بين المجموعات	الولاء التنظيمي
			0.318	285	90.556	داخل المجموعة	
				288	93.956	المجموع	
غير دالة	0102.	2.090	1.477	3	4.431	بين المجموعات	الرضا الوظيفي
			0.707	285	201.399	داخل المجموعة	
				288	205.830	المجموع	
دالة	0.004	4.580	3.699	3	11.097	بين المجموعات	العدالة التنظيمية
			0.808	285	230.154	داخل المجموعة	
				288	241.251	المجموع	
دالة	0.040	2.815	1.427	3	4.280	بين المجموعات	الدعم القيادي
			0.507	285	144.442	داخل المجموعة	
				288	148.722	المجموع	
غير دالة	0.055	2.563	1.159	3	3.478	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية
			0.452	285	128.905	داخل المجموعة	
				288	132.383	المجموع	
دالة	0.006	4.216	1.499	3	4.497	بين المجموعات	سلوك المواطنـة العام
			0.356	285	101.339	داخل المجموعة	
				288	105.836	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (17) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة الحالية حول جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغير العمر حيث كان مستوى الدلالة (0.05) ما عدا في بعدي الرضا الوظيفي و الثقافة التنظيمية والذي توضح نتائج التحليل عدم وجود فروق بين متوسطات الاستجابات حولهما.

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متواسطات الاستجابات قام الباحث بإجراء المقارنات البعدية باستخدام اختبار (Scheffee) كما في الجدول التالي:

جدول رقم (18)

المقارنات البعدية باستخدام اختبار (Scheffe) لمعرفة اتجاه الفروق بين متواسطات استجابات عينة الدراسة الحالية حول أبعاد سلوك المواطننة التنظيمية تبعاً لمتغير العمر

مستوى الدلالة	الفرق بين المتواسطات	المتوسط	العمر (J)	المتوسط	العمر (I)	البعد
0.004	0.4161	3.1167	من 30 حتى سنة 39	3.5328	أقل من 30 سنة	الولاء التنظيمي
0.033	0.2624	3.1020	سنة فأكثر 40			
0.000	0.5058	2.8551	من 30 حتى سنة 39	3.3609	أقل من 30 سنة	العدالة التنظيمية
0.000	0.6585	2.7024	سنة فأكثر 40			
0.013	0.2865	2.9891	من 30 حتى سنة 39	3.2756	أقل من 30 سنة	الدعم القيادي
0.034	0.2756	3.0000	سنة فأكثر 40			
0.005	0.2645	3.0707	من 30 حتى سنة 39	3.3351	أقل من 30 سنة	سلوك المواطننة العام
0.001	0.3293	3.0058	سنة فأكثر 40			

ويتضح من الجدول (18) أن الفروق في جميع الأبعاد كانت لصالح العاملين الذين أعمارهم (أقل من 30 سنة) مقابل (من 30 حتى 39 سنة) و (40 سنة فأكثر).

أي أن عينة الدراسة الحالية ترى أن العاملين الذين أعمارهم (أقل من 30 سنة) يميلون إلى ممارسة سلوك المواطننة التنظيمية أكثر من العاملين الذين أعمارهم (من 30 حتى 39 سنة) و (40 سنة فأكثر).

سابعاً: نتائج الدراسة

توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج يمكن مناقشتها على النحو التالي:

1- إن مستوى سلوك المواطننة التنظيمية لدى العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي الوري - فرع ريف دمشق مرتفع نسبياً حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة (3.417), بمعنى أن نسبة العاملين الذين يميلون إلى تكرار ممارسة مظاهر سلوك المواطننة لتنظيمية تتراوح بين 60% إلى أقل من 80%.

وهذه النتيجة تعطي انطباعاً عاماً إلى أن هناك درجة مرتفعة في ممارسة سلوك المواطننة التنظيمية والسلوكيات التطوعية لدى العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري - فرع ريف دمشق.

2- ترى عينة الدراسة الحالية أن العاملين يميلون إلى تكرار ممارسة سلوكيات لمواطنة التنظيمية وفق الترتيب التالي: الانتماء التنظيمي بمتوسط استجابات بلغ (4.092), يليه الرضا الوظيفي بمتوسط استجابات (3.431), ثم العدالة التنظيمية بمتوسط استجابات بلغ (3.424), ثم الثقافة التنظيمية بمتوسط استجابات بلغ (3.278), وأخيراً الدعم القيادي بمتوسط استجابات بلغ (2.736).

3- وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد سلوك المواطننة التنظيمية لدى العاملين يمكن أن تعزى لاختلاف العوامل الشخصية التالية: المؤهل العلمي, الخبرة, العمر حيث اتضح ما يلي:

(1) وجود علاقة ارتباطية سالبة ضعيفة بين عامل المؤهل العلمي للعاملين ورؤيتهم نحو ممارستهم لأبعد سلوك المواطننة التنظيمية التالية: الرضا الوظيفي, العدالة التنظيمية, الدعم القيادي, الثقافة التنظيمية, وسلوك المواطننة التنظيمية العام.

(2) وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين عمر العاملين ورؤيتهم نحو ممارستهم لأبعد سلوك المواطننة التنظيمية التالية: الولاء التنظيمي, العدالة التنظيمية, الدعم القيادي, وسلوك المواطننة التنظيمية العام.

(3) لا توجد علاقة ارتباطية بين عامل الخبرة للعاملين ورؤيتهم نحو ممارستهم لأبعد سلوك المواطننة التنظيمية.

4- وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول جميع أبعاد سلوك المواطننة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي حيث كان مستوى الدلالة أصغر من (0.05) في جميع أبعاده و كانت الفروق لصالح حاملي مؤهل (أقل من إجازة جامعية) و حاملي مؤهل (إجازة جامعية) مقابل حاملي مؤهل (دراسات عليا).

5- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات العاملين حول جميع أبعاد سلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين تبعاً لمتغير الخبرة حيث كان مستوى الدلالة (0.05) في جميع الأبعاد.

6- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات العاملين حول جميع أبعاد سلوك المواطن التنظيمية تبعاً لمتغير العمر حيث كان مستوى الدلالة أصغر من (0.05) ما عدا في بعدي الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي, و كانت الفروق لصالح من أعمارهم (أقل من 30 سنة) مقابل (من 30 حتى 39 سنة) و (40 سنة فأكثر).

ثامناً: توصيات الدراسة

على ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من النتائج يوصي الباحث بما يلي:

العمل على دعم و تنمية وتطوير سلوك المواطننة التنظيمية لدى العاملين في كافة أبعاد هذه السلوك: الولاء التنظيمي، الرضا الوظيفي، العدالة التنظيمية، الدعم القيادي، الثقافة التنظيمية لدى العاملين إذ أن ممارسة هذا السلوك ب مختلف أبعاده يؤثر إيجاباً على جودة الأداء وفعاليته إذ يجب مراعاة استثمار إمكانات الطاقات و القدرات المعرفية لدى العاملين .

ما سبق فإن الباحث يقدم مقترحاً لتطوير ممارسة سلوك المواطننة التنظيمية في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري - فرع ريف دمشق، و هذا المقترن يتضمن جوانب ثلاثة رئيسية يجب مراعاتها في خطط و برامج المنظمة وهذه الجوانب تتمثل فيما يلي:

أولاً: معرفة الأبعاد المهمة في تفعيل سلوك المواطننة التنظيمية بالمنظمة.

ثانياً: تحديد أساليب التطوير المطلوبة في كل بعد من أبعاد سلوك المواطننة التنظيمية بالمنظمة.

ثالثاً: توفير الدعائم و الطرق المهمة في تطوير سلوك المواطننة التنظيمية بالمنظمة.

ويتم تناول هذه الجوانب بالتفصيل على النحو التالي:

أولاً: معرفة الأبعاد المهمة في تفعيل سلوك المواطننة التنظيمية بالمنظمة.

يتناول الجدول التالي رقم (19) مناقشة و تحليل هذه الأبعاد حيث يجب أن تراعي المنظمة خمسة عوامل تتكامل فيما بينها لتشكيل السلوك المرغوب تطويره و هو سلوك المواطننة التنظيمية و هذه العوامل تتمثل في:

- 1- سلوك المواطننة التنظيمية ذو العلاقة بالانتماء التنظيمي.
- 2- سلوك المواطننة التنظيمية ذو العلاقة بالرضا الوظيفي.
- 3- سلوك المواطننة التنظيمية ذو العلاقة بالعدالة التنظيمية.
- 4- سلوك المواطننة التنظيمية ذو العلاقة بالدعم القيادي.
- 5- سلوك المواطننة التنظيمية ذو العلاقة بالثقافة التنظيمية.

ثانياً: تحديد أساليب التطوير المطلوبة في كل بعد من أبعاد سلوك المواطن التنظيمية بالمنظمة.

يتناول الجدول رقم (19) كذلك أساليب التطوير التي يمكن أن تنتهجها المنظمة في كل سلوك من ١٥ السلوكيات

جدول رقم (19)

الأبعاد المسهمة في تفعيل سلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري – فرع ريف دمشق				
سلوك المواطن التنظيمية ذو العلاقة بالثقافة التنظيمية	سلوك المواطن التنظيمية ذو العلاقة بالدعم القيادي	سلوك المواطن التنظيمية ذو العلاقة بالعدالة التنظيمية	سلوك المواطن التنظيمية ذو العلاقة بالرضا الوظيفي	سلوك المواطن التنظيمية ذو العلاقة بالانتماء التنظيمي
تحديد رؤية و استراتيجية واضحة لمستقبل المنظمة	استثارة الطاقات الكامنة لدى العامل و تفعيل قوات الاتصال الفعالة بين القيادات و العاملين	العدالة في توزيع الحوافز و المكافآت	تنظيم برامج تطوير مهني تتناول الجوانب ذات الأهمية لنمو العامل في مجال عمله ومعايير الجودة وتطبيقاتها	إيلاء رأي العامل أهمية قصوى عند توقيعه لبعض الصعوبات المحبطية بمكان العمل وتشجيع الاقتراحات الإيجابية التي يقدمها
الاهتمام بتطوير السلوكيات المسهمة في ترقية الأداء	تقديم حوافز و دوافع للمتميزين	الشفافية في توزيع موارد المنظمة	إشعار العامل بدوره الإيجابي في مختلف الأدوار التي يقوم بها وطرح الثقة به و بقدراته	مراجعة ظروف العامل و الوقوف إلى جانبه وقت الصعوبات
التخفيف من حدة السلطات و المسؤوليات	اختيار القيادات التي تستطيع تنوع الأساليب القيادية المناسبة للعاملين	إعطاء أولوية لمتطلبات العامل وإيلاء حاجاته أهمية خاصة	البعد عن القرارات الفردية و سيادة روح الفريق في تأدية الأعمال المشتركة	تهيئة البيئة الخدمية و الصحية التي تدعم النظرة الإيجابية للعامل تجاه المنظمة
	اختيار القيادات التي تستطيع تنمية قيم التنافس الشريف بين العاملين	إشهار السلوكيات و القيم التي تدعم الضبط الذاتي و الشعور بأن العمل رسالة أكثر منه مهنة و جعل سلوكيات		تقديم حوافز الثناء و الشكر للعامل الذي يهتم بالمشاركة و الحضور و النقاش في الاجتماعات

		المواطنة التنظيمية تساند هذا العمل		
	تمكين القيادات من قدرات و مهارات التخطيط الاستراتيجي و الجودة النوعية	إيجاد نظام مسألة عادل دون تمييز		إشعار العامل بأن المنظمة تعطي أهمية كبيرة للموازنة بين مصالحه الشخصية و مصالح المنظمة
	الدعم الفردي للعاملين بالإضافة على تشجيعهم على نقل خبرائهم لزملائهم	العدالة و الدقة في تقييم أداء العاملين		إشعار العامل بأن المنظمة تدعم تطوير قدراته الذاتية دائماً

ثالثاً: توفير الدعائم و الطرق المسهمة في تطوير سلوك المواطن التنظيمية بالمنظمة.

1- مجال الانتماء التنظيمي:

- أن تتبني المنظمة دعم سلوك المواطن التنظيمية في العاملين و اعتبارها مطلباً رئيسياً.
- إيجاد و تحديد نماذج سلوكيّة مرتبطة بقيم الانتماء التنظيمي و تعزيزها باستمرار عن طريق تضمينها في عمليات التدريب و التقويم بالإضافة إلى منح العاملين الثقة.
- تنظيم دورات وورشات عمل يقوم فيها متخصصون على مستوى المنظمة لإشعار العامل بأثر و فعالية سلوك المواطن التنظيمية و الانتماء التنظيمي على فعالية الأداء.
- تشكيل فرق بحثية على مستوى المنظمة للبحث في أثر سلوك المواطن التنظيمية على جودة الأداء.
- تنظيم برامج تدريبية على مستوى المنظمة تؤصل قيم أهمية التضحية بالمصلحة الشخصية في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

2- مجال الرضا الوظيفي:

- تهيئة البيئة الملائمة لرضا العامل من خلال مراعاة احتياجاته.
- تقدير الجهد التي يبذلها العامل في ممارسة السلوك التطوعي و تقديره مادياً و معنوياً.
- تقوية قنوات التواصل بين الإدارة و العاملين في المنظمة.

3- مجال العدالة التنظيمية:

- تشكيل لجنة للمساءلة و المحاسبة تقوم برصد السلوكات السلبية المضادة للإنتاجية.

• إيجاد نظام حواجز مرتبط بجودة ممارسة السلوكيات الداعمة للإنتاج العالي حتى يشعر العاملون بالعدالة.

• يجب أن تكون إجراءات التقويم شاملة و تراعي الموضوعية و العدالة في تقويم الأداء ووفق معايير واضحة و معلنة و إبلاغ العامل بنتائج تقييمه.

• تبني المنظمة لأخلاقيات و قيم و أساليب تنظيمية و اجرائية تدعم تطوير ممارسات العدالة التنظيمية و التوزيعية مثل التوزيع العادل للمكافآت و عدالة المعاملة التي يتلقاها العامل حيث يعامل كل فرد على أنه عضو فاعل في المنظمة.

4- في مجال الدعم القبادي:

• الاهتمام بالتطوير المهني للقيادات الاكاديمية و تبني أكثر من أسلوب و طريقو و مراعاة تطويرهم على قدرات القيادة ذات التأثير الايجابي و الاستثارة الفكرية و قدرات الاهتمام الشخصي بحاجات كل عامل، وقدرات إظهار الدعم و التقدير للعاملين و الحفز الذي يحرص على إثارة التحدي و تنشيط الرؤية التنافسية و دعم سياسات الفريق.

5- مجال الثقافة التنظيمية:

• التحول من القافة المتمرکزة حول ممارسة السلطة و الأدوار إلى الثقافة التنظيمية المهمة بإنجاز نتائج محددة و بدقة و تفعيل قيم و سلوكيات التعاون و إظهار روح الفريق.

• مراعاة القيم الأخلاقية في نظم الترقية.

الملاحق

السادة العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري - فرع ريف دمشق

أرجو التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان التالي حيث أن الباحث بصدده إعداد بحث بعنوان :

"دراسة العوامل المحددة لسلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري - فرع ريف دمشق"

علمًا بأن كافة البيانات و المعلومات التي ستقدمونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط

الباحث / يمان حورية ظاظا

البيانات الشخصية				
40 سنة فأكثر	من 30 حتى 39 سنة	أقل من 30 سنة	العمر	1
دراسات عليا	إجازة جامعية	أقل من إجازة جامعية	المؤهل العلمي	2
أكثر من 3 سنوات	من سنة حتى 3 سنوات	أقل من سنة	عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	3

أبداً	نادرًا	أحياناً	غالباً	دائماً	البنود
1	2	3	4	5	
					أقوم بتقديم المقترنات المساهمة في تطوير العمل
					أهتم بحضور الاجتماعات التي تعقد في مكان العمل
					أتحدث عن المنظمة بطريقة إيجابية وخصوصاً أمام العاملين فيها

					أغاضى عن بعض الأوضاع غير المناسبة في عملي	4
					لدي استعداد للعمل تحت أي ظرف يواجه المنظمة بدون شكوى	5
					أرحب بتادية العديد من المهام أكثر مما هو متوقع مني	6
					أضحي بالمصلحة الشخصية على حساب مصلحة المنظمة	7
					أشجع التغيرات التطويرية الهدافة التي تحدث في مكان عملي و أتكيف معها بسرعة	8
					أهتم بتطوير قدراتي الذاتية التي تمكني من مواكبة التطور في مجال عملي	9
					أحرص على توقع الصعوبات التي تحيط بمكان عملي و التنبؤ بها قبل حدوثها	10
					أعتقد أن الالتزام في العمل من واجبات المواطنة التنظيمية	11
					أقوم بالمهام الموكلة لي بحماس و جرأة	12
					أمارس مهاراتي في العمل في جو مشجع	13
					يوفر لي مكان عملي فرص للتطوير المهني و اكتساب القدرات	14
					تقوم الإدارة في مكان عملي بتقدير يماديًّا و معنوياً عندما أتقن عملي	15
					أتساهم في أداء الأدوار المطلوبة مني بسبب عدم رضائي عن العمل	16

					توجد ثقة متبادلة بين المتطوعين و الموظفين والإدارة	17	
					يتميز العمل داخل المنظمة بروح الفريق	18	
					الأحظ اهتمام أعضاء كل قسم بتطوير القسم الذي ينتمون إليه	19	
					تصugi الإدارية في مكان عملي إلى آراء و مقتراحات العاملين في المركز الذي أعمل فيه	20	
					أشعر بالبهجة و السعادة عند أدائي العمل المطلوب	21	
					أشعر أن زملائي في المراكز الأخرى أسعده مني حظاً	22	
					رضائي عن عملي يعود لثقتي بنفسي و ليس لسبب آخر	23	
					الإجراءات التي تقوم بها المنظمة في تقييم أدائي عادلة	24	
					المعاملة التي أقبلها من الرؤساء و القيادات المباشرين تتناسب مع ما أقوم به من أعمال	25	
					أشعر أنني كعضو من منظمة الهلال الأحمر لي احترامي و تقديرني	26	
					تكافني المنظمة مادياً و معنوياً بطريقة عادلة	27	
					يوجد في المنظمة قيم و أساليب تنظيمية تدعم ممارسة العدالة التنظيمية	28	
					لدي اقتناع بعدالة توزيع موارد المنظمة إذ تتناسب مع ما أبذلها من	29	

					جهد مقارنة بجهد زملائي	
					تراعي المنظمة متطلباتي وتهتم بالشكوى التي أطرحها	30
					أشعر أن القرارات الإدارية مبنية على معلومات دقيقة	31
					أشعر أن المنظمة تحرص على مراعاة العدالة و الدقة في تقييم العاملين	32
					يوجد تنسيق متكامل بين الجهات التنظيمية المسؤولة عن تنفيذ مسألة العاملين	33
					تطبق المسألة على جميع العاملين دون تفرقة أو تمييز	34
					يشجع النمط القيادي السائد في مكان عملي على إيجاد رؤية واضحة للمستقبل	35
					يقدم النمط القيادي السائد في مكان عملي كافة جوانب الدعم الفردي والاستثارة العقلية	36
					تقدر المنظمة القدرات العلمية والمشاركة و المسؤولية الجماعية	37
					تهتم المنظمة باستثارة الطاقات الكامنة لدى	38
					تشجع المنظمة دوافعي و رغباتي العالية	39
					يساعد أسلوب القيادة السائد تخطي ما هو متوقع مني إلى أداء أكثر توقعاً	40
					تقدم الإدارة مصالح المجتمع على مصالحها الذاتية	41

					فنون التواصل بين العاملين من متطوعين و موظفين و الإدارة قوية	42	
					تنمي الإدارة في العاملين ثقافة التنافس الشريف	43	
					يشجعني النمط القيادي السائد في مكان عملي على نقل خبراتي إلى الآخرين	44	
					تهتم المنظمة بتقوية قيم التعاون و العمل الجماعي	45	
					تدعم الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة بشكل كبير تحديد المسؤوليات و الصالحيات	46	
					تساعدني الثقافة التنظيمية السائدة في مكان عملي على الابداع و اتخاذ القرارات بشكل سريع	47	
					تنسم سلوكيات المعاملة في المنظمة بالحزم و مساعدة العاملين بعضهم البعض	48	
					تركز سلوكيات العمل في المنظمة على إنجاز العمل	49	
					تركز سلوكيات العمل في المنظمة على نتائج العمل النهائية	50	
					تركز سلوكيات العمل في المنظمة على الأنظمة و اللوائح و القوانين	51	
					تراعي الثقافة التنظيمية في المنظمة الحاجة إلى الانسانية و الاجتماعية للعاملين فيها	52	
					للمنظمة اطار انساني عام يشعر به كل العاملين	53	

					لمنظمي ثقافة تنظيمية تتميز بها عن المنظمات الأخرى	54	
					تعمل المنظمة على تطوير إطار الثقافة التنظيمية كلما دعت الحاجة لذلك	55	

المراجع

المراجع العربية

أبو تابة، بندر، (2012): أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطن التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، مجلد (20)، العدد (2)، ص 145-186.

أبو جاسر، صابرين، (2010): أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص 36.

اسماعيل و آخرون، (2012): علاقة الارتباط و الأثر بين أبعاد المناخ التنظيمي و سلوك المواطن التنظيمية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد (30) .

آل زهر، علي، والقطانى، منصور (1425هـ): تطوير الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام الأكademie في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تحليلية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة الإبداعية، بحث مقبول للنشر في معهد البحث التربوية و النفسية، جامعة أم القرى.

جاب الله، رفعت محمد، (1994): محددات سلوك المواطن التنظيمية، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، العدد (1)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، ص ١٣٩

حمزة، معمرى، وبين زاهى، منصور، (2014): سلوك المواطن التنظيمية كأداة لفاعلية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، الجزائر، المجلد (14)، ص 43-54.

حواس، أميرة، (2003): أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطن التنظيمية، التطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة القاهرة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص 23.

الخييلي، مغير خميس، (2003): نموذج مقترن لتنمية سلوك المواطن التنظيمية؛ دراسة تطبيقية على الدوائر المحلية لإمارة أبو ظبي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.

الدهبي، حياة، (2013): العدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أدرار، الجزائر.

راتب السعود، سوزان السلطان (2008): سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية وعلاقته ببعض المتغيرات الديمografية، مجلة العلوم التربوية و النفسية، كلية التربية، جامعة البحرين، المجلد (9)، العدد (4) ، ص 34-57.

راتب السعود، سوزان السلطان، (2008): سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية وعلاقته ببعض المتغيرات الديمografية. مجلة العلوم التربوية والنفسية. كلية التربية.جامعة البحرين .المجلد (9), العدد (4), ص 54-37

الرقاد و أبو دية، هناء، عزيزة، (2012): الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطن التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية و النفسية، المجلد (20)، العدد (2)، ص 737-763.

عاشور، لعور، (2014): التمكين النفسي و تأثيره على سلوك المواطن التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة فرhat عباس، سطيف.

العامري، أحمد بن سالم ، (2003): محددات وآثار سلوك المواطن في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد (17)، العدد (2)، ص 6-83.

العامري، أحمد بن سالم، (1424هـ): محددات و آثار سلوك المواطن التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد (17)، العدد (2)، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

العامري، أحمد بن سالم، (2002): السلوك القيادي التحويلي و سلوك المواطن التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (9)، العدد (1)، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت.

العامري، أحمد بن سالم، 1423هـ: سلوك المواطن التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة، دراسة استطلاعية لآراء المديرين، مجلة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد (16)، العدد(2)، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

العزام، زياد فيصل، (2015): أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطن التنظيمية في بلدية الوسيطة في محافظة اربد بالأردن، دراسات العلوم الإدارية، المجلد (42)، العدد(11)، ص 103-130.

محمد، حمدي، (2011): أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطن التنظيمية، دراسة تطبيقية، مجلة جامعة الملك سعود، العدد (21)، المجلد (1)، ص 1-29.

نافع، وجيه عبد الستار، (2012): أثر العدالة التنظيمية و الخصائص الشخصية على أبعاد سلوك المواطن التنظيمية، دراسة تطبيقية على البنوك السعودية بمحافظة الطائف، مجلة الملك عبد العزيز – الاقتصاد والإدارة، المجلد (26)، العدد (2)، ص 367-444.

المراجع الأجنبية

Ali, U., and Waqar, S. (2013) Teachers' Organizational Citizenship Behavior Working under Different Leadership Styles, Pakistan Journal of Psychological Research, Vol. 28, No. 2, 297-316.

and Organizational Citizenship Behavior among Supervisors, Paripe- Indian Journal of Research, Vol. 2, No. 12, 140-142.

Borman, Walter C., Penner, Louis A., Allen, Tammy D. and Motowidlo, Stephan J. (March-June 2001), Personality Predictors of Citizenship Performance, International Journal of Selection and Assessment, Vol. 9, No. 1-2, pp. 52-69.

Bowler, Wm. Matthew,(2006)," Organizational Goals Versus the Dominant Coalition: A Critical View of the Value of Organizational Citizenship Behavior", Institute of Behavioral and Applied Management , PP.258- 273.

Buono, A Lewis (1986) When Cultures Collide: The Anatomy of Merger, Human Relations, vol (38) pp. 478-500.

Chou, S. Y., and Pearson, J. (2011) A Demographic Study of Information

Farh, J. L , Podsakoff, P, and Organ, D. W. (1990) Accounting For Organizational citizenship Behavior: Leader Fairness and Scope versus Satisfaction. Journal of Management, 16, 4 : 705-721

French,W. and Bell, C. (1995). Organization Development. Englewood Cliffs,NY: PrenticeHall

Hassan Fahim Devin,Zahra Zohoorian, Hossein Peymanizad, Mohammad Ali Sane(2012): Investigating the relationship between organizational citizenship behavior and self-esteem among physical education teachers, Elsevier.

Koopman,R.(2003)."The Relationship Between Perceived Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior" .Journal of Management,(16),pp.606-613.

Ladebo, Olugbenga,(2004),"Employees' Personal Motives for Engaging in Citizenship Behavior: The Case of Workers in Nigerias Agriculture Industry", Journal of the Reserch In Social Psychology Vol. 9,No 16,PP.220-234.

Lee, U. H., Kim, H. K., & Kim, Y. H. (2013). Determinants of organizational citizenship behavior and its outcomes. Global business, and management research: An international journal, 5(1), 54-65

Mohd Zabihi, Reihaneh, and Elaheh Hashemzehi, (2012): A Comprehensive model for development of organizational citizenship behavior

Netemeyer, R. and Boles, J. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61(3): 85-99.

Organ, D. (1990). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

Organ, D. and Ryan, K. (1995): A meta-analytical review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behaviors. *Personnel psychology*, 48, p775-802.

Organ, D. W. (1998): Organization citizenship behaviors: The good soldier syndrome Lexington, Mass., Lexington Books.

Organ, D. W. (1990): "The subtle significance of job satisfaction". *Clinical laboratory Management Review*, 4, 94-98.

Organ, D. W. and Konovsky, M (1989): cognitive Versus Affective Determinants of Organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 1 : 157 – 164

Organ,D.W&Lingle,A.(1994)." Personality Satisfaction and organizational Citizenship Behavior". *Journal of Social Psychology* 135(3), pp.339-350

Pfeffer, J (1983): "Organizational demography". In L. cummings, & B staw (Eds). *Research in organizational behavior*, 3, 299-357. Greenwich, CT: JAI press.

Podsakoff, P. M. and MacKenzie, S. B. (1997), Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research, *Human Performance*, 10 (2), pp. 133-151.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. B. (2000): Organizational citizenship behavior: Aritical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of marketing*, 26(3), 513-563.

Podsakoff, P., Ahearne, M. and MacKenzie, S. (1997): organizational citizenship Behavior and the Quantity and Quality of work group performance. *Journal of applied psychology*, 82-262-270.

Podsakoff, P., Morrran, R., and Fetter, R. (1990): Transformational Leader and organizational citizenship behaviors. *The leadership Quarterly*, 4: 107-142.

Puffer, S. M. (1987): Prosocial Behavior Noncompliant Behavior, and Work Performance Among Commission Sales People. *Journal of social psychology*, 72 : 150 – 163.

Technology Professionals' Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Management Research*, Vol. 3, No. 2, 1-15.