

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث LMD
تخصص: تسيير الموارد البشرية

دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط
بين ضغوط العمل وسلوك المواطنة التنظيمية
لدى موظفي الأطوار التعليمية الثلاث (الابتدائي، المتوسط والثانوي)
بولاية الوادي

إشراف الدكتور: الباي محمد

إعداد الطالب: حنيش صلاح الدين

لجنة المناقشة

عبد الرزاق حواس	أستاذ محاضر أ	علوم تسيير	رئيسا	جامعة الوادي
محمد الباي	أستاذ محاضر أ	علوم تسيير	مشرفا ومقررا	جامعة الوادي
بغداد بنين	أستاذ محاضر أ	علوم اقتصادية	مشرفا مساعدا	جامعة الوادي
أحمد تي	أستاذ محاضر أ	علوم تسيير	مناقشا	جامعة الوادي
زكرياء مسعودي	أستاذ محاضر أ	علوم اقتصادية	مناقشا	جامعة الوادي
محمد قريشي	أستاذ	علوم تسيير	مناقشا	جامعة بسكرة
الحاج عرابة	أستاذ	علوم تسيير	مناقشا	جامعة ورقلة

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ *

لَا شَرِيكَ لَهُ وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ﴾

اللَّهُ
صَدَقَ
الْعَظِيمُ

سورة الأنعام: 162 - 163.

الإهداء

إلى من قال فيهما الله تعالى (وبالوالدين إحسانا) ،
إلى الشمعة التي تحترق لتضيءَ لنا الحياة، صاحبة النسمات الملائكية و القلب الكبير أمي,,أمي الحبيبة
فليحفظك الله رب الخلق أجمعين إليك يا من بنيت صورا من الأمان حولي يا من قادني بخطوات ثابتة و
بصمت أنامله على نفسي أصدق المعاني،
إلى من أغطس زهرة عمره في لهيب الشقاء لأتمرغ في روضة العلم الفيحاء، لم يدخر جهدا ولا درهما في
سبيل تعلمي روح أبي الغالي رحمة الله عليه .
إلى من عشت و تربيت معهم إخوتي وأخواتي،
إلى زوجتي وأبنائي علي، مهدي وأمل.
إلى القلوب الطاهرة الرقيقة و النفوس الصافية جدتاي أطال الله في عمرهما.
إلى رفاق مشواري الدراسي و أصدقائي وزملائي في العمل.
إلى كل من حمل لي ذرة محبة في قلبه.

شكر وعرفان

الحمد والشكر كله لله على أن ألهمني الصبر والسداد لتحمل مشاق العودة إلى مواصلة الدراسة والعمل في آن واحد وصولاً لإنجاز هذا العمل المتواضع.

وامتثالاً لقوله تعالى (وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ) سورة النمل الآية 40.

وامتثالاً لقول رسولنا الكريم (لا يشكر الله من لا يشكر الناس) رواه أحمد والبخاري وصححه الألباني .

وعملاً بقوله صلى الله عليه وسلم (من أسدى إليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تستطيعوا أن تكافئوه فادعوا له حتى تروا أنكم قد كافأتموه) رواه أحمد.

صعبة هي كلمات الشكر عند انتقائها والأصعب اختزالها في سطور لأنها تشعرنا بمدى قصورها وعدم إيفائها حق أصحابها. إذ أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان الجميل إلى كل من ساهم في إخراج هذا البحث . واعتزافاً بالفضل والجميل إلى أصحابه أخص بالشكر:

المشرف على الأطروحة الدكتور الباي محمد، صاحب القلب الكبير الذي لم ييخل علي بتوجيهاته وتوصياته القيمة والسديدة، فالشكر لله أولاً ثم جزيل الشكر والعرفان لأستاذي الفاضل.

والشكر موصول أيضاً إلى لجنة المناقشة الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه الرسالة. دون أن أنسى شكري لكل من قدم لي يد العون والمساعدة من قريب أو بعيد وأرجو من الله أن يحتسبها في ميزان حسناتهم.

وحسبي ذاك جهدي وما توفيقى إلا بالله .. والله من وراء القصد.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الشعور بالرضا الوظيفي باعتباره وسيطاً في العلاقة بين التعرض لضغوط العمل وتشكل سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي الأطوار التعليمية الثلاث (الابتدائي، المتوسط والثانوي)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (14265) فرداً اختيرت منه عينة عشوائية مكونة من (667)، كما اعتمدت الدراسة في تحليلها الإحصائي للبيانات على النمذجة الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى (PLS-SEM). وقد خلصت الدراسة إلى أن ضغوط العمل، الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية جميعها كانت سائدة بين الموظفين. وأظهرت نتائج التأثيرات المباشرة عدم وجود تأثير مباشر لضغوط العمل على سلوكيات المواطنة التنظيمية، بينما يوجد تأثير غير مباشر لضغوط العمل على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، حيث دلت النتائج على أن وساطة الرضا الوظيفي كانت بمستوى كلي، كما بينت النتائج وجود فروق تعزى لمتغير الجنس وكذا الطور التعليمي والخبرة المهنية. وقد أوصت الدراسة بضرورة مواجهة مخاطر ضغوط العمل والاهتمام أكثر برفع مستوى الرضا الوظيفي للموظفين وتنمية وترسيخ روح المواطنة التنظيمية لديهم.

الكلمات المفتاحية: ضغوط العمل، الرضا الوظيفي، سلوك المواطنة التنظيمية، التأثير المباشر، التأثير غير المباشر.

Abstract :

The study aimed to identify the role of job satisfaction as a mediator in the relationship between exposure to work stress and the formation of organizational citizenship behaviors among employees of the three educational stages. (primary, intermediate and secondary). The study adopted the descriptive and analytical approach by using the questionnaire as a main tool for data collection. The study population consisted of (14265) individuals from whom a random sample of (667) was chosen. The study also relied, in its statistical analysis of data, on structural modeling using least squares (PLS-SEM). The study concluded that work stress, job satisfaction and organizational citizenship behavior were all prevalent among employees, The results of direct effects showed that there was no direct impact of work stress on organizational citizenship behaviors, While there is an indirect effect of work stress on organizational citizenship behaviors through job satisfaction as a mediating variable The results indicated that the mediation of job satisfaction was at a full mediation. The results also showed that there were differences due to the gender variable as well as educational stage and professional experience. The study recommended the necessity of facing the risks of work pressures and paying more attention to raising the level of job satisfaction for employees and developing and consolidating their organizational citizenship spirit.

Key words: work stress, job satisfaction, organizational citizenship behavior, direct effect, indirect effect.

المحتويات:

رقم الصفحة	العنوان
I	آية
II	الإهداء
III	شكر وعرفان
IV	ملخص
V	الفهرس
IX	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
مقدمة	
أ	تمهيد
ب	1. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية.
ب	2. فرضيات الدراسة.
ج	3. نموذج الدراسة.
د	4. أهمية الدراسة.
د	5. أهداف الدراسة.
د	6. مبررات ودوافع اختيار موضوع الدراسة.
هـ	7. المنهج المتبع في الدراسة.
هـ	8. حدود الدراسة.
و	9. صعوبات الدراسة.
و	10. هيكل البحث.
الفصل الأول: الأدبيات النظرية لضغوط العمل، الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.	
	I – الأدبيات النظرية لضغوط العمل.
8	1. ماهية ضغوط العمل.
13	2. النماذج المفسرة لضغوط العمل.
15	3. مصادر ضغوط العمل.
23	4. النتائج والآثار المترتبة عن ضغوط العمل.
24	5. إدارة الضغوط في العمل.

26	6. قياس ضغوط العمل.
	II- الإطار النظري للرضا الوظيفي.
28	1. مفهوم الرضا الوظيفي، الخصائص والأهمية.
32	2. نظريات الرضا الوظيفي.
36	3. العوامل المرتبطة بالرضا عن العمل.
38	4. أسباب عدم الرضا عن العمل.
39	5. النتائج المرتبطة بالرضا الوظيفي والطرق المنتهجة لزيادته.
40	6. طرق وأساليب قياس الرضا الوظيفي.
	III- سلوك المواطنة التنظيمية.
41	1. نشأة وتطور المفهوم.
42	2. مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية.
47	3. مداخل سلوك المواطنة التنظيمية والتفسير النظري.
49	4. محددات سلوك المواطنة التنظيمية.
52	5. آثار سلوك المواطنة التنظيمية.
54	6. معوقات أداء سلوك المواطنة التنظيمية.
56	خلاصة الفصل.
	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.
57	I- الدراسات العربية.
75	II- الدراسات الأجنبية.
90	III- مراجعة الدراسات السابقة.
92	خلاصة الفصل.
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.
	I- تقديم القطاع محل الدراسة.
94	1- تنظيم الإدارة المدرسية على المستوى المحلي.
94	2- تنظيم الإدارة المدرسية على مستوى المؤسسات التعليمية.
	II- أدوات جمع البيانات.
102	1- الاستبيان.
	III- الإطار المنهجي للدراسة.

106	1- المنهج المتبع في الدراسة.
106	2- مجتمع الدراسة.
107	3- عينة الدراسة.
108	4- توزيع الاستبيان.
108	5- خصائص عينة الدراسة.
115	6- المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة الميدانية.
120	خلاصة الفصل.
الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.	
	I- عرض آراء واتجاهات المستجوبين.
121	1- ضغوط العمل.
125	2- الرضا الوظيفي.
127	3- سلوك المواطنة التنظيمية.
132	4- عرض النتائج الإحصائية الوصفية لمتغيرات الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية.
	II- عرض نتائج مخرجات النموذج القياسي لمتغيرات الدراسة.
136	1- تقييم نموذج قياس متغير ضغوط العمل.
142	2- تقييم نموذج قياس متغير الرضا الوظيفي.
146	3- تقييم نموذج قياس متغير سلوك المواطنة التنظيمية.
	III- تقييم النموذج الهيكلي (Assessment Structural Model).
151	1- الخطوة الأولى: تقييم العلاقات الخطية المتداخلة في النموذج الهيكلي.
152	2- الخطوة الثانية: تقييم معنوية وملاءمة النموذج الهيكلي.
155	3- الخطوة الثالثة: تقييم معامل التحديد.
158	4- الخطوة الرابعة: تقييم حجم الأثر.
159	5- الخطوة الخامسة: تقييم الملاءمة التنبؤية.
160	6- الخطوة السادسة: حجم الأثر الجزئي.
161	7- صلاحية النموذج.
	IV- دراسة المتغير الوسيط.
163	1- خطوات اختبار تأثير الوسيط.
	V- اختبار الفروق.
166	1- اختبار الفروق تبعا لمتغير الجنس.

169	2- اختبار الفروق تبعاً لمتغير الطور التعليمي.
173	3- اختبار الفروق تبعاً لمتغير الخبرة المهنية.
	VI- تحليل ومناقشة النتائج.
177	1- تحليل ومناقشة نتائج التعرض لضغوط العمل، الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.
180	2- مناقشة نتائج اختبار النموذج الهيكلي.
184	3- مناقشة اختبار الوساطة
184	4- مناقشة نتائج اختبار الفروق.
187	خلاصة الفصل
188	خاتمة.
193	قائمة المراجع.
	الملاحق.
202	الملحق رقم 01 (قائمة المحكمين)
203	الملحق رقم 02 (استمارة الاستبيان)
209	الملحق رقم 03 (ترتيب الوظائف حسب المتوسطات الحسابية)

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مراحل التعرض لضغوط العمل.	12
02	يوضح أنماط الشخصية أ و ب.	20
03	يوضح المصادر الداخلية والخارجية لضغوط العمل.	22
04	تصنيف أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية حسب المفكرين.	45
05	نتائج سلوك المواطنة التنظيمية على المنظمة.	54
06	أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.	91
07	مكونات محاور الاستبيان	104
08	درجات مقياس ليكرت الخماسي.	105
09	بمجال متوسط الحسابي المرجح لكل اتجاه (مقياس ليكرت).	105
10	العبارات المحذوفة من الاستبيان.	106
11	توزيع مجتمع الدراسة حسب الطور.	106
12	الإحصائيات المتعلقة بتوزيع استمارات الاستبيان حول عينة الدراسة.	108
13	توزيع عينة الدراسة حسب الأطوار التعليمية.	108
14	توزيع العينة حسب متغير الجنس	109
15	توزيع العينة حسب متغير العمر.	110
16	توزيع العينة حسب متغير المستوى الدراسي.	111
17	توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية.	112
18	توزيع العينة حسب متغير الوظيفة.	113
19	المصطلحات المستخدمة في PLS-SEM	119
20	الاتجاه العام لعبارات بعد ظروف العمل.	121
21	الاتجاه العام لعبارات بعد عبء العمل.	122
22	الاتجاه العام لعبارات بعد غموض الدور.	123
23	الاتجاه العام لعبارات بعد صراع الدور.	124
24	الاتجاه العام لعبارات بعد الرضا الداخلي.	125
25	الاتجاه العام لعبارات بعد الرضا الخارجي.	126
26	الاتجاه العام لعبارات بعد الإيثار.	127
27	الاتجاه العام لعبارات بعد الكياسة.	128

129	الاتجاه العام لعبارات بعد الروح الرياضية.	28
130	الاتجاه العام لعبارات بعد السلوك الحضاري.	29
131	الاتجاه العام لعبارات بعد وعي الضمير.	30
132	الاتجاه العام لمتغيرات الدراسة.	31
132	الاحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية.	32
136	قيم الثبات لمتغير ضغوط العمل.	33
138	قيم الثبات لمتغير ضغوط العمل الجديد.	34
139	التباين المشترك بين الأبعاد بضغوط العمل.	35
140	التباين بين مؤشرات النموذج لضغوط العمل.	36
141	مقياس (Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) لأبعاد ضغوط العمل.	37
142	قيم الثبات لمتغير الرضا الوظيفي.	38
144	قيم الثبات لمتغير الرضا الوظيفي بعد التحسين.	39
144	التباين المشترك بين الأبعاد للرضا الوظيفي.	40
145	التباين بين عبارات النموذج للرضا الوظيفي.	41
145	مقياس (Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) لأبعاد الرضا الوظيفي.	42
146	قيم الثبات والاتساق الداخلي لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية.	43
148	قيم الثبات والاتساق الداخلي لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية بعد التحسين.	44
149	التباين بين عبارات النموذج لسلوك المواطنة التنظيمية.	45
150	التباين المشترك بين الأبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية.	46
150	نتائج مقياس (Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.	47
153	نتائج فرضيات معاملات المسار.	48
154	نتائج اختبار الفرضيات الجزئية لمسار الرضا الوظيفي - سلوك المواطنة التنظيمية.	49
154	نتائج اختبار الفرضيات الجزئية لمسار ضغوط العمل - الرضا الوظيفي.	50
155	نتائج اختبار الفرضيات الجزئية لمسار ضغوط العمل - سلوك المواطنة التنظيمية.	51
157	قيم R^2 للمتغيرات الكامنة.	52
158	حجم تأثير f^2	53
159	جودة التنبؤ Q^2	54
161	الأثر الجزئي بين البناءات.	55
161	ملائمة النموذج.	56
164	نتائج التأثيرات الغير مباشرة والمباشرة.	57

164	فترة الثقة (Confidence interval).	58
165	نتائج العلاقة الغير مباشرة بين ضغوط العمل وسلوك المواطنة التنظيمية عن طريق الرضا الوظيفي.	59
166	نتائج PLS MGA تبعا لمتغير الجنس.	60
170	نتائج (PLS MGA) تبعا لمتغير الطور التعليمي.	61
174	نتائج PLS MGA تبعا لمتغير الخبرة المهنية.	62

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	أعراض التكيف العام (نموذج SELYE).	13
02	نموذج الضغوط السلبية، الضغط و النتائج.	14
03	نموذج Kinicki, Kreintner لدراسة ضغوط العمل.	15
04	مصادر ضغط العمل حسب Fred Luthans	18
05	المستوى الكلي للضغوط التنظيمية.	19
06	تصنيف ضغوط العمل حسب مصدرها.	20
07	مصادر ضغوط العمل.	22
08	كيفية حدوث الرضا الوظيفي.	30
09	هرم ماسلو للاحتياجات الإنسانية.	33
10	نظرية ذات العاملين.	34
11	أسباب عدم الرضا عن العمل.	38
12	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.	47
13	مداخل سلوك المواطنة التنظيمية.	48
14	محددات سلوك المواطنة التنظيمية.	49
15	نموذج دراسة (الشنطي، 2015)	58
16	نموذج دراسة (الشنطي، 2017)	59
17	نموذج دراسة (كاظم و شعلان، 2017).	62
18	نموذج دراسة (موفق، 2014).	64
19	نموذج دراسة (الخليفة علي، 2016).	67
20	نموذج دراسة (الشمري والكروي، 2015).	72
21	نموذج دراسة (Saifi&Shahzad, 2017).	75
22	نموذج دراسة (Jyh-Lung Tang, 2008).	77
23	نموذج دراسة (Azizi et al, 2012).	83
24	نموذج دراسة (Reni Astrida et al, 2017)	84
25	نموذج دراسة (Pia Muriel Cardoso, 2015)	87
26	نموذج دراسة (Ragel and Ragel, 2017)	89
27	الهيكل التنظيمي للمدرسة الابتدائية.	95

98	الهيكل التنظيمي للمتوسطة.	28
101	الهيكل التنظيمي للثانوية.	29
107	التوزيع النسبي لموظفي مجتمع الدراسة وتعداد المؤسسات التعليمية حسب الطور التعليمي.	30
109	توزيع العينة حسب متغير الجنس.	31
110	توزيع العينة حسب متغير العمر.	32
111	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي.	33
112	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.	34
114	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.	35
117	مخطط الإجراءات المنهجية في تطبيق نمذجة PLS-SEM	36
118	شكل النموذج القياسي.	37
151	خطوات تقييم النموذج الهيكلي.	38
152	معاملات مسار نموذج الدراسة.	39
156	قيم R^2 للمتغيرات الكامنة.	40
162	النموذج العام للوساطة.	41

مقدمة

تمهيد:

تُهيمن المنظمة باعتبارها كياناً اجتماعياً على كافة مناحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، ذلك أن الخدمات التي تقدمها والتي يستفيد منها الأفراد لم تكن لتكون إلا من خلالها. ويعتبر المورد البشري فيها أهم الموارد، فهو الذي يتوقف عليه نجاحها، ويعد المحور الأساسي الذي تدور حوله الأهداف، فهو إما عامل بها أو مستهدف بما تقدمه من خدمات و سلع وعليه فإن نجاح أي منظمة يتوقف على مدى اهتمامها بهذا العنصر الحيوي، فالموارد البشرية مستودعات مهمة للقدرات والسلوكيات التي تعتبر المصدر الرئيسي للميزة التنافسية التي يصعب تقليدها أو استبدالها من قبل المنافسين، وهذا ما يفسر البحث المستمر والدؤوب الذي قام ويقوم به العلماء والباحثون منذ عشرينيات القرن الماضي إلى يومنا هذا، الأمر الذي أوجد علماً قائماً بذاته يسمى السلوك التنظيمي، حيث يهدف إلى تفسير السلوك الإنساني داخل المنظمات المختلفة انطلاقاً من التعرف على مسببات السلوك ثم التنبؤ به ومحاولة ضبطه والتحكم فيه، بغرض تحسين مستوى الأداء ومنه زيادة إنتاجية المنظمات وتنافسيتها. وقد أبرز (Robbins & Judge) أن المنظمات الناجحة في حاجة ماسة دائماً إلى الأفراد الذين يؤدون أكثر من واجباتهم الاعتيادية المطلوبة منهم بشكل رسمي، بل يتجاوزونها إلى أكثر مما هو متوقع منهم، فالمرونة أصبحت مطلباً ضرورياً في المنظمات، مما يستدعي وجود أفراد يظهرون مستوى عال من سلوكيات المواطنة التنظيمية، فالمنظمات التي يكون فيها العمل مقتصرًا على قيام كل فرد بأداء أعماله الموكلة إليه فقط محكوم عليها بالفشل، فسلوكيات المواطنة التنظيمية تسهم في الرفع من أداء وتحسين إنتاجية المنظمة وتوجيه قدراتها المادية والبشرية لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وتؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي تعاوني إيجابي تسوده علاقات التعاون والمشاركة وتشجيع الإبداع والتميز. إلا أن ذلك يواجه بوجود الكثير من العوامل التي يتعرض لها العاملون قد تعيق انخراطهم في أداء سلوكيات المواطنة التنظيمية لعل أبرزها الضغوط التي يتعرضون لها في العمل، والتي تولد لديهم حالات من عدم الاتزان النفسي والجسمي مما يؤثر على مستوى أدائهم داخل المنظمة، الأمر الذي يستدعي التوقف عندها والاهتمام بها ودراساتها خاصة وأن التكاليف المترتبة عليها باهضة جدا سواء بالنسبة للأفراد أو بالنسبة للمنظمة وتتجاوزها إلى المجتمع والدولة ككل، كما أثبتته العديد من الدراسات، وإن كان بعضها قد أقرت بأنه ليست بالضرورة أن جميع ضغوط العمل ضارة وسيئة للفرد والمنظمة، بل وحثت على وجوب تعرض الفرد لقدر مناسب من الضغوط التي تستثير حماسه ودافعيته ونشاطه، لكن شدة الضغوط وزيادتها عن قدرة تحمل الفرد يؤدي بالتأكيد إلى نتائج ضارة تعود بالسلب على الفرد والمنظمة على حد سواء، و يعتبر كل من عبء الدور، صراع الدور، غموض الدور، وقلة فرص التقدم والنمو الوظيفي، طبيعة العمل والتوتر في العلاقات، والمضايقات المهنية، غياب التحفيز المادية والمعنوية، الرقابة الصارمة، المركزية المفرطة، الخلافات المستمرة مع الزملاء والمسؤولين في أماكن العمل، ضغط القواعد الرسمية، سوء الاتصال، غياب الشفافية، وجود صراع بين متطلبات الحياة المهنية والحياة الشخصية، عدم المشاركة في اتخاذ القرار، غياب الثقة... إلخ من أهم مصادر ضغوط العمل حسب نتائج أغلب الدراسات والتي كانت سببا في عدم تحقيق المستوى المطلوب من الأداء.

وقد يشعر الأفراد الذين ينخرطون في أدوار سلوك المواطنة التنظيمية عند زيادة الأعباء الواقعة عليهم نتيجة تعرضهم لضغوط العمل بنقص الدافع لمواصلة تبني ممارسة هذه السلوكيات نتيجة لعدم قدرتهم على الوفاء والالتزام بمهامهم الأصلية الموكلة إليهم لذا فإنهم يحجمون تدريجياً عن الانخراط في أداء سلوكيات المواطنة التنظيمية، وبالتالي فإن الأداء العام للمنظمة قد يتأثر نتيجة لذلك، مما يستوجب على المنظمات تبني منظور جديد للإدارة يتميز بكونه قادراً على تفهم وتنظيم السلوك الإنساني داخل النسق التنظيمي، كما أنه يهتم بكيفية حل المشاكل التي يتعرض لها الفرد داخل المنظمة، فضلاً عن قدرته على اختيار أفضل الوسائل والبدائل التي تحقق التحفيز وتزيد من دافعية الأفراد والتي بما تتحقق جودة الأداء والزيادة في الإنتاجية، ومنه يتحقق ما

يسمى بالرضا الوظيفي، الذي يعبر عن شعور الأفراد بالارتياح أثناء قيامهم بالعمل وقبولهم بوجه عام للعوامل الوظيفية المحيطة به ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه فعلا وينعكس هذا الرضا على الفرد داخليًا وخارجيًا مما يؤثر بدوره مباشرة على انتاجيته، فالرضا عن العمل في حد ذاته دالة تكاملية لسعادة العامل واستقراره في العمل ومظهر للتكيف المهني والأداء الجيد، فهو دليل على النجاح وانعكاس للارتياح في بيئة العمل. فتحقيق الرضا الوظيفي للأفراد قد يكون دافعا مهما يمكن للمنظمة أن توفره للأفراد بحيث يمكن من خلاله مواجهة ضغوط العمل من جهة والمساهمة في دفع الأفراد لأداء سلوك المواطنة التنظيمية من جهة أخرى.

ومما سبق التطرق إليه فإن دراستنا هذه ستركز البحث في الدور الذي يلعبه الرضا الوظيفي باعتباره يحتل الوساطة بين ضغوط العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي الأطوار التعليمية الثلاث (الابتدائي، المتوسط والثانوي) بولاية الوادي، مع العلم أن القطاع محل الدراسة يضم الجزء الأهم والفاعل الرئيسي من موظفي قطاع التربية والتعليم، وسنحاول من خلال الدراسة الاستقصائية سبر آراء عينة مهمة من موظفي الأطوار التعليمية الثلاث (الابتدائي، المتوسط والثانوي) لمعرفة مدى توفر ضغوط العمل والرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين حسب كل طور، إضافة إلى تحليل مسارات المتغيرات واختبار الفروق تبعا للمتغيرات الديمغرافية التي لا تتجاوز ثلاثة أزواج كالجنس، الطور التعليمي والخبرة المهنية نظرا لأن البرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة أو حتى المتوفرة في الوقت الحالي لا تمكن المستخدم من تحليل الفرق لأكثر من زوجين على المسار الواحد.

1. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية: مما سبق عرضه والإشارة إليه فإن إشكالية دراستنا ستتلور كالتالي:

ما الدور الذي يشكله الشعور بالرضا الوظيفي في العلاقة بين ضغوط العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الأطوار التعليمية الثلاث (الابتدائي، المتوسط والثانوي) بولاية الوادي؟

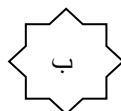
وعليه فإننا نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تؤثر ضغوط العمل على مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الأطوار التعليمية الثلاث؟
- هل تؤثر ضغوط العمل على مستوى الشعور بالرضا الوظيفي لدى موظفي الأطوار التعليمية الثلاث؟
- هل تؤثر مستويات الشعور بالرضا الوظيفي على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي الأطوار التعليمية الثلاث؟

2. فرضيات الدراسة: لغرض الإجابة على الإشكالية الرئيسية ستعتمد الدراسة الحالية على الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05% لضغوط العمل على سلوك المواطنة التنظيمية بدخول الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا.

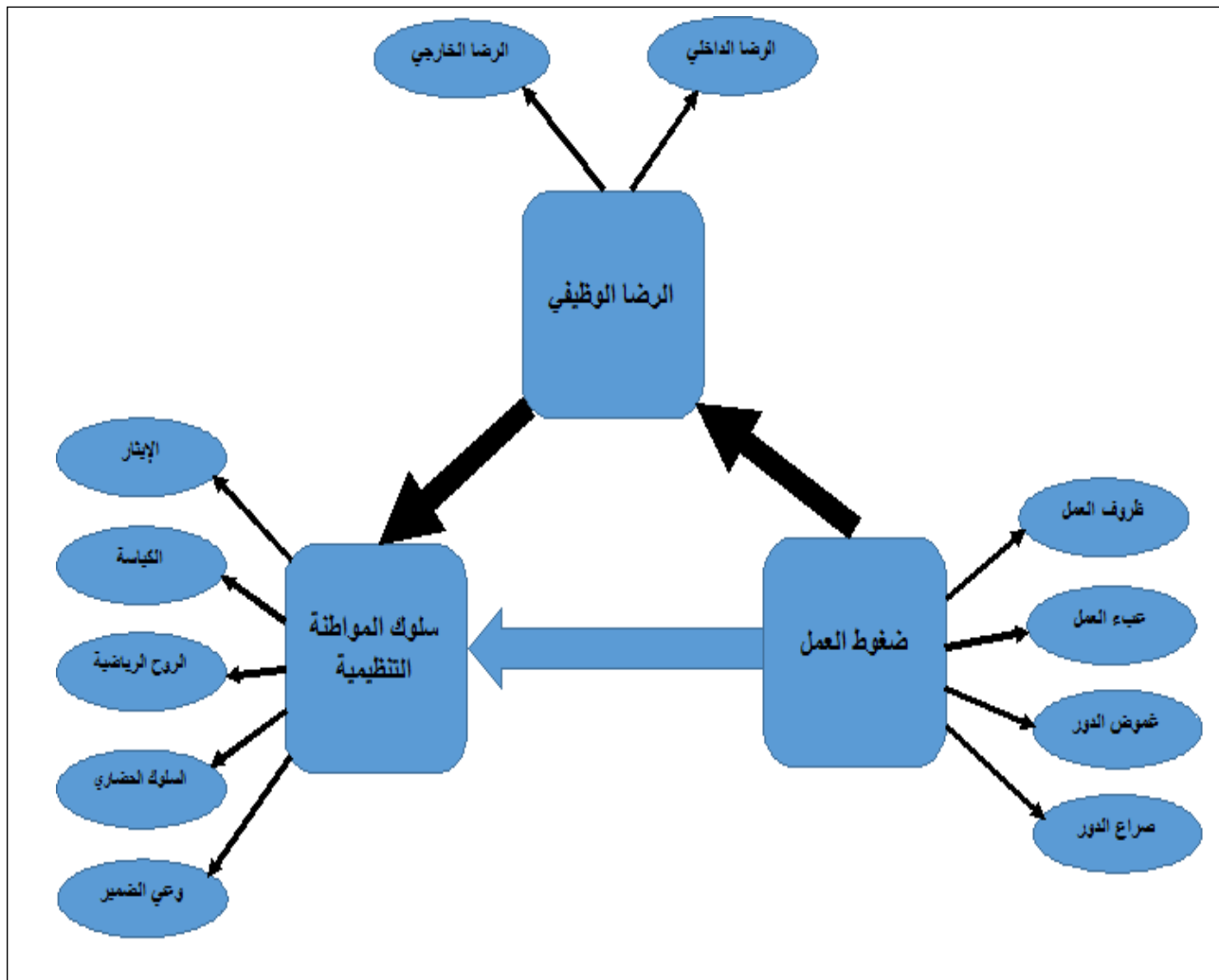
وتتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:



- يوجد تأثير معنوي مباشر دال احصائيا عند مستوى 05% لضغوط العمل على سلوك المواطنة التنظيمية لموظفي الأطوار التعليمية الثلاث.
- يوجد تأثير معنوي دال احصائيا عند مستوى 05% لضغوط العمل على الرضا الوظيفي لموظفي الأطوار التعليمية الثلاث.
- يوجد تأثير معنوي دال احصائيا عند مستوى 05% للرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية لموظفي الأطوار التعليمية الثلاث.

3. نموذج الدراسة: من أجل توضيح متغيرات الدراسة، وتحديد مجموعة العلاقات والتأثيرات المنطقية التي توضح طبيعة الدراسة فقد تم تصميم نموذج بين المتغير المستقل (ضغوط العمل)، والمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) بوجود المتغير الوسيط (الرضا الوظيفي).

الشكل رقم (01) يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسات سابقة.

4. أهمية الدراسة: تنبع أهمية الدراسة من الإضافات التي يتوقع أن تقدمها على المستويين النظري (العلمي) والتطبيقي (العملي).

أ- على المستوى النظري (العلمي): تستمد الدراسة أهميتها مما يلي:

- الموضوع يعتبر من الموضوعات الحديثة بالنسبة لواقعنا باعتباره يعالج السلوكيات الانسانية وكيفية الارتقاء بها في ظل متغيرات متضاربة، كون ضغوط العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي تهتم بالجانب الاجتماعي السيكولوجي للمؤسسات، والتي تعتبر من الأبعاد المهمة في الكثير من مؤسساتنا ولا تحظى بالاهتمام اللازم.
- تربط الدراسة الحالية بين الجوانب التسييرية والاجتماعية والسيكولوجية، باعتبارها تقدم تشخيصا لمشاكل متعلقة بالهياكل التنظيمية وإدارة الأفراد بالمؤسسة مع ربطها بالجوانب الاجتماعية والنفسية والسلوكية للأفراد تؤثر وتتأثر بها، حيث ستشكل إضافة لما سبق من الدراسات في هذا المجال.
- تركز الدراسة على تفعيل المفاهيم والمبادئ النظرية التي تندرج ضمن مفاهيم ضغوط العمل وسلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي، كآليات معرفية للتعامل مع المتغيرات التنظيمية المرتبطة بالأداء.

ب- على المستوى التطبيقي (العملي): تستمد الدراسة أهميتها مما يلي:

- بناء تصور واضح لضغوط العمل ومسبباتها المرتبطة بالعمل في الأطوار التعليمية الثلاث من خلال تحليل سلوكيات وتصرفات الأفراد لإيجاد الطريقة المثلى للتخفيف منها.
- تحديد وتشخيص ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقوم الموظفون ووضعتها في إطارها الحقيقي والسليم ليتسنى لمتخذي القرار إدراجها ضمن نظام التعويضات والمكافآت.
- توفير مؤشرات وبيانات تساعد المدراء وصانعي القرار بالأطوار التعليمية الثلاث على الاهتمام بالموظف وتعزيز مساهمته في العمل بالتخفيف من الضغوط الواقعة عليه لتمكينه من إطلاق مواهبه باعتباره أن السلوك الإيجابي له يرتبط مع زيادة الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

5. أهداف الدراسة: إن الهدف الرئيسي من دراستنا الحالية يتمحور حول تحديد تأثير وساطة الرضا الوظيفي بين ضغوط العمل وسلوك المواطنة التنظيمية للموظفين بالأطوار التعليمية الثلاث (الابتدائي، المتوسط والثانوي) بولاية الوادي ويتضمن هذا المسعى أيضا تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف ميدانيا على واقع ضغوط العمل التي يعانيها الموظفون في الأطوار التعليمية وتشخيص أدائهم وممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية طبقا لآراء عينة الدراسة؛
- الوقوف على طبيعة العلاقة المباشرة بين ضغوط العمل وممارسات سلوك المواطنة التنظيمية من دون متغيرات أخرى مؤثرة؛

6. مبررات ودوافع اختيار موضوع الدراسة: من البديهي أن لكل باحث أراد الخوض في دراسة ما، أسباب ودوافع جعلته يتمسك بموضوع بحثه، ويمكن تقسيمها إلى شقين:

أ- الدوافع الذاتية:

- يندرج موضوع البحث ضمن مجال السلوك التنظيمي، الذي تركز عليه إدارة وتسيير الموارد البشرية، والتي هي مجال التخصص الذي يدرسه الطالب.
- الرغبة الشخصية في التعرف على طبيعة كل من ضغوط العمل وممارسات سلوك المواطنة التنظيمية ومستويات الرضا الوظيفي السائدة في الأطوار التعليمية الثلاث (الابتدائي، المتوسط والثانوي).

ب- الدوافع الموضوعية:

- المشاكل التي يعانيها موظفو الأطوار التعليمية الثلاث والتي كثيرا ما تظهر في شكل إضرابات ومطالبات تتعلق بتخفيف الضغوط الملقة عليهم في العمل، ومعالجة مشاكل الترقيات والزيادات في الأجور وما إلى ذلك من مطالب اجتماعية، كله يدفع باتجاه تحليل وتشخيص واستقراء واقع هذا القطاع.
- الاهتمام المتزايد بسلوكيات المواطنة التنظيمية خاصة لدى موظفي قطاع التربية، باعتبار أن مهام بعض الفئات من موظفي الأطوار التعليمية الثلاث تتجاوز الدور الرسمي لهم.

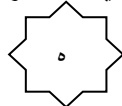
7. المنهج المتبع في الدراسة:

من أجل إثبات أو نفي الفرضيات السابقة التي تسعى إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي ينسجم مع طبيعة وأهداف الدراسة، فهو يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ويصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفيا أو كميا. كما يسعى إلى شرح وفهم العلاقات والارتباطات بين متغيرات الظاهرة ومن ثم تقديم التفسيرات المناسبة لها، من أجل الوصول إلى استنتاجات أو تعميمات تسهم بشكل أو بآخر في فهم الواقع أو تطويره. كما ستعتمد الدراسة الميدانية في جمعها للبيانات على الاستبيان الذي هو مجموعة من الاستفسارات والأسئلة التي يقوم الباحث بصياغتها بما يناسب مواضيع البحث العلمي، وتحتاج إلى إجابات واضحة ودقيقة يتم تقديمها لمجموعة من الأفراد (الفئة المستهدفة) للإجابة عليها. وهو يعتبر من أفضل وأشهر أدوات جمع المعلومات الميدانية الأولية للبحث العلمي، حيث أن الباحث هو من يقوم بتصميمها وصياغة الأسئلة بما يلائم موضوع البحث العلمي وتنسيقها، حيث على الباحث توضيح الهدف من القيام بهذه الاستبانة وتوضيحه لدى الفئة المستهدفة للإجابة على الاستبيان.

8. حدود الدراسة: بهدف التحكم في الموضوع ومعالجة الإشكالية محل البحث، تم وضع حدود للدراسة تتمثل أساسا فيما يلي:

أ- الحدود الموضوعية: تمحورت الدراسة بشكل رئيسي على تحديد دور الرضا الوظيفي باعتباره متغيرا وسيطا بين ضغوط العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الأطوار التعليمية الثلاث (الابتدائي، المتوسط والثانوي) بولاية الوادي، مع تحديد المتغيرات الشخصية والوظيفية التي تعكس الخصائص الفردية للعينة محل الدراسة.

ب- الحدود المكانية: تم إسقاط الدراسة النظرية في شكل دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات الأطوار التعليمية الثلاث (ابتدائيات، متوسطات وثانويات)، توزعت على 08 بلديات عبر تراب ولاية الوادي هي (الوادي، البيضاء، الطريفواي، النخلة، حاسي خليفة، جامعة، سيدي عمران وتندلة).



ج- الحدود الزمانية: امتدت الدراسة كاملة على مدى ثلاث سنوات، ابتداءً من تاريخ التسجيل الأول في مرحلة الدكتوراه من نوفمبر 2018 إلى تاريخ تقديمها في شكلها النهائي، أما بالنسبة للدراسة الميدانية فقد تمت في **الثلاثي الأول من سنة 2020** أي في الفترة بين **(05 جانفي 2020 حتى 20 مارس 2020)**.

د- الحدود البشرية: تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة تكونت من 800 فرد موزعين على مؤسسات الأطوار التعليمية الثلاث (الابتدائي، المتوسط والثانوي) بولاية الوادي، استرجع منها 667 استبيان صالح، تم على أساسه إنجاز الدراسة.

9. صعوبات الدراسة: كل عمل بحثي يواجه صعوبات ومعوقات قد تعيق تحقيق الأهداف المرجوة منه، وقد واجهنا مجموعة من الصعوبات أثناء إنجاز هذه الدراسة تعلقت بالجانبين النظري والتطبيقي ويمكن حصرها فيما يلي:

- جائحة كورونا والإغلاق العام الذي شمل البلاد بأسرها أثرت علينا بشكل كبير جدا، حيث تم غلق جميع الجامعات الوطنية ومراكز التجمعات كالمكتبات الجامعية والبلدية وغيرها، كما أثرت الجائحة على مكان إجراءنا للدراسة التطبيقية حيث تم غلق الابتدائيات والمتوسطات والثانويات لمدة قاربت تسعة أشهر.
- انعدام الوسائل والإمكانات على مستوى الجامعة كالكتب وقواعد البيانات الجغرافية، إضافة إلى نقص الدعم المادي والمرافقة البيداغوجية بالأخص من المخبر الحاضر معنا باسمه فقط في جميع المقالات والمكتبيات والمداخلات والغائب فعلا وعملا من ناحية الدعم والتأطير البيداغوجي على مدى فترة إنجاز الأطروحة.
- صعوبة الولوج إلى قواعد البيانات الجغرافية المدفوعة خاصة عبر شبكة الانترنت بسبب عدم توفر أدوات وطرق الدفع المالي بالعملة الصعبة، وعدم وجود تسهيلات للطلبة الباحثين بخصوص هذا الشأن.
- صعوبة توسيع حجم عينة الدراسة الميدانية، حيث تترامى مؤسسات الأطوار التعليمية الثلاث على أطراف متفرقة من تراب الولاية مما يتطلب توفر الوقت والجهد والمال لبلوغها.

10. هيكل البحث: يعتبر هيكل البحث الإطار العام الذي يضعه الباحث، ويتم تنفيذ خطوات البحث من خلاله فهو بمثابة الدليل أو الخريطة التي يمكن من خلالها عبور الباحث العلمي عبر صحراء كبيرة واسعة والوصول إلى مُبتغاة، ويعتمد هيكل البحث الناجح على تقسيم الفكرة الأساسية للبحث العلمي إلى خطوات عريضة، وذلك من الأمور المهمة التي تُسهّل على الباحث الوصول إلى الهدف الأساسي من البحث، كذلك يُساعد القارئ في التوصل إلى مشكلة أو أطروحة البحث الرئيسية وتفهمها عبر مراحل وخطوات، وبالنسبة للدراسة الحالية فقد تم تقسيمها إلى أربعة فصول حسب منهجية (IMRAD) كالآتي:

- **مقدمة:** تتناول مقدمة البحث تمهيدا حول موضوع الدراسة وتعرض إشكالياتها وفرضياتها الرئيسية والجزئية، مع تحديد أهداف وأهمية الدراسة، إضافة إلى ذلك تقدم دوافع ومبررات اختيار موضوع الدراسة وتوضيح المنهج المتبع وحدود الدراسة مع عدم إهمال الصعوبات التي تعرض لها الباحث أثناء قيامه بإنجازها.
- **الفصل الأول:** يتعلق هذا الفصل بالجانب النظري للدراسة إذ تناول ثلاث نقاط رئيسية حيث تم التطرق في النقطة الأولى المتمثلة في الإطار النظري إلى عرض نظري لضغوط العمل، وتمثلت النقطة الثانية من هذا الفصل في عرض الجانب النظري للرضا الوظيفي في حين تمحورت النقطة الثالثة حول سلوك المواطن التنظيمية وإطارها النظري.

- **الفصل الثاني:** خصص هذا الفصل لعرض مجموعة من الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية التي عالجت متغيرات الدراسة، مع تقديم الإضافة المرجوة من الدراسة الحالية وأوجه الاختلاف بينها.
- **الفصل الثالث:** يتميز هذا الفصل بعرضه لمنهجية الدراسة وإجراءاتها من خلال تقديم القطاع محل الدراسة مروراً بأدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان، إضافة إلى عرض مفصل لمجتمع وعينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية المعتمدة في الدراسة مع عرض لأدوات المعالجة الإحصائية التي اعتمدت في تحليل بيانات الدراسة.
- **الفصل الرابع:** يهتم هذا الفصل بعرض النتائج ومناقشتها، بدءاً بعرض لآراء المستجوبين اعتماداً على النسب المئوية، التكرارات، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ثم عرضاً إحصائياً لمخرجات النموذج القياسي والهيكلية باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية، وأخيراً تقديم تحليل للنتائج المتوصل إليها علمياً وعملياً.
- **خاتمة:** تقدم خاتمة الدراسة مجموعة من النتائج التي خلصت إليها الدراسة عدد من التوصيات والآفاق المنتظرة.

الفصل الأول
الأدبيات النظرية
لضغوط العمل، الرضا
الوظيفي وسلوك
المواطنة التنظيمية

I – الأدبيات النظرية لضغوط العمل

تمهيد:

تمثل الضغوط التي يتعرض لها الإنسان في العصر الحديث ظاهرة جديدة بالإهتمام لما لها من خطورة وتأثير على كثير من جوانب حياة الفرد والمجتمع، ولما تسببه من تكاليف باهضة من جراء علاج الأمراض والاضطرابات والمشكلات التي تنجم عنها. ورغم تعدد مصادر الضغوط وتنوعها فإن العمل يعد أبرز هذه المصادر وأخطرها كذلك، حيث أنه السبيل الأهم لتحقيق رفاهية الفرد ورخاء المجتمع، ومن ثم فإن الضغوط التي يتعرض لها الفرد العامل لا يقتصر تأثيرها عليه وحده وإنما يشمل المنظمة التي يعمل بها ويمتد ذلك إلى المجتمع بأسره كما أن تأثيرها يمتد ليشمل جوانب أخرى في حياته خارج نطاق العمل.

1- ماهية ضغوط العمل:

1.1. مفهوم ضغوط العمل:

يرى هانز سيللي (Hans selye) أن الضغوط توجد دائماً لدى البشر بدرجة ما، و أن البشر لا يعيشون أبداً بدون ضغوط، و أن بعض مستويات الضغوط تكون مطلوبة فعلاً، إذ أن انعدام الضغوط في حياة الناس يعني الموت. وقد حاول العديد من الباحثين وضع تعريف محدد ودقيق لمصطلح ضغوط العمل، حيث قدمت كل مجموعة تعريفاً من خلال اتجاه معين ويمكن تصنيف محاولات الباحثين والممارسين لتحديد مفهوم وطبيعة ضغوط العمل على النحو التالي:

1.1.1. تعريف ضغوط العمل:

أ- الاتجاه الأول: التعريف الذاتي لضغوط العمل:

يتعامل أصحاب هذا الاتجاه مع الضغوط في بيئة العمل باعتبارها ردود الأفعال البدنية و النفسية و السلوكية التي تصدر عن الفرد نتيجة لتعرضه لمثيرات معينة.¹ ومن أصحاب هذا الاتجاه يعتبر (Hans selye) الأب المؤسس لبحوث ضغوط العمل فهو أول من استخدم مصطلح الضغط في المجال البيولوجي و قد عرف سيللي (selye) ضغط العمل بأنه الاستجابة الفسيولوجية غير المحددة التي يستجيب بها الجسد لأي مطلب يقع عليه.² أما (سمير عسكر) فعرفه: بأنه مجموعة من التغيرات الجسمية والنفسية التي تُحدث للفرد ردود فعل أثناء مواجهته للمواقف المحيطة التي تمثل تهديداً له.³

ويرى (Szilagy & Wallace) فيعرفانه على أنه "عبارة عن تجربة ذاتية تُحدث احتلالاً نفسياً أو عضوياً لدى الفرد وينتج عنه عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه ."⁴

ب-الاتجاه الثاني: التعريف البيئي لضغوط العمل:

يتعامل أصحاب هذا الاتجاه مع الضغوط في بيئة العمل باعتبارها مجموعة من العناصر والمثيرات والقوى البيئية التي تؤثر على الفرد ومن أصحاب هذا الرأي (Hall & Mansfield, 1971) حيث يعرف ضغوط العمل بأنها " قوة خارجية تؤثر في النظام سواء كان فرداً أو منظمة وتؤدي إلى حدوث تغييرات داخلية في صورة إجهاد" ويعرف كل من (Cooper & Marshal, 1976) ضغط العمل بأنه "مجموعة العوامل البيئية السلبية (مثل غموض

¹ محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص: 42.

² ط طه عبد العظيم حسين وسلامة عبد العظيم حسين، استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، 2006، ص: 19.

³ خالد عيادة عليمات، ضغوط العمل وأثرها على الأداء، دار الخليج، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص: 50.

⁴ معن محمود عياصرة ومروان محمد بني احمد، إدارة الصراع والازمات وضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2008، ص: 107.

الدور، صراع الدور، وأحوال العمل السيئة والأعباء الزائدة) والتي لها علاقة بأداء عمل معين" ¹.
أما (Murray, 1978) فيرى أن الضغط هو "صفة أو خاصية لموضوع بيئي أو لشخص قد تيسر أو تعوق جهود الفرد للوصول إلى هدف معين، وهكذا فإن الضغط يظهر عندما تحدث إعاقة للإشباع" ².

ج- الاتجاه الثالث: التعريف التفاعلي لضغوط العمل:

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الضغوط في بيئة العمل هي محصلة تفاعل الخصائص الذاتية للفرد مع الظروف البيئية الخارجية بمعنى تفاعل المثير مع الاستجابة ومن بين هذه التعريفات:
يرى فرنش وزملاؤه أن الضغوط هي حالة تنتج عن ضعف الانسجام والتوافق بين الأفراد وبيئة عملهم تلك التي تفرض عليهم متطلبات متزايدة تفوق قدراتهم على مواجهتها".
وعرفه كل من (Beehr & Newman) "بأنه عبارة عن حالة تنشأ بسبب تفاعل العوامل المتعلقة بالعمل مع خصائص العاملين، وتحدث تغييراً في الحالة البدنية أو النفسية للفرد، وتدفعه إلى تصرف بدني أو عقلي غير معتاد" ³.
أما Gibson et al فعرفوا الضغط في بيئة العمل بأنه "استجابة تكيفية بين ظروف التحفيز (المثيرات) في البيئة المحيطة و مدى استعداد الفرد للرد عليها بطريقة معينة" ⁴.
أما Ivancevich et al فيعرفون الضغوط الوظيفية بأنها استجابة تكيفية تخضع لتأثيرات الفروق الفردية أي هي نتيجة لأي إجراء أو موقف أو حدث تفرضه المتطلبات الخاصة بالتنظيم على الأفراد" ⁵.
في حين أن منظمة العمل الدولية OIT عرفت ضغط العمل على أنه " الاستجابة الجسدية والعاطفية الضارة الناجمة عن اختلال التوازن بين المتطلبات والقدرات والموارد المتصورة للأفراد للتعامل مع هذه المطالب، و يتم تحديد الضغوط المرتبطة بالعمل من خلال تنظيم وتصميم العمل وعلاقات العمل، ويظهر ذلك عندما لا تتطابق متطلبات العمل مع قدرات أو موارد أو احتياجات الفرد أو تتجاوزها، أو عندما تكون معارف أو قدرات الفرد أو المجموعة لا تتطابق مع توقعات المنظمة، وتسمى العوامل المرتبطة بأماكن العمل وقد تسبب الضغوط مخاطر نفسية واجتماعية".

وقد حددت منظمة العمل الدولية العوامل النفسية والاجتماعية (المخاطر النفسية والاجتماعية) في عام 1984 بأنها "التفاعلات بين مكان العمل ومحتوى العمل والوضع التنظيمي وقدرات العمال واحتياجاتهم وثقافتهم وشخصيتهم من خلال التصورات والخبرة، تؤثر على الصحة والأداء والرضا الوظيفي" ⁶.
ومن خلال ما سبق يمكن القول أن ضغوط العمل هي " الحالة التي يحدث فيها التفاعل بين المثيرات البيئية والاستجابات الصادرة من الفرد في شكل ردود أفعال حادة ومستمرة تؤدي إلى التغيير في السلوك الإعتيادي وقد تكون ايجابية أو سلبية، وتنعكس على سلوك الفرد وعلى صحته النفسية و البدنية".

¹ محمد اسماعيل بلال، مرجع سابق، ص: 42.

² طه عبد العظيم حسين وسلامة عبد العظيم حسين، مرجع سابق ، ص: 19.

³ محمد اسماعيل بلال، مرجع السابق، ص: 43.

⁴ James L. Gibson, et al, **Organizations: Behavior, Structure, Processes**, fourteenth edition, Published by McGraw-Hill, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc., 1221 Avenue of the Americas, New York, NY, 10020. Copyright © 2012, ISBN 978-0-07-811266-9.P:195

⁵ John M. Ivancevich et al, **Organizational Behavior & Management**, Tenth edition, Published by McGraw-Hill, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc, 2014, P: 258

⁶ OIT, **Stress au Travail : un défi collectif, journée mondiale de la sécurité et de la santé au travail**, 28 Avril 2016, Première édition 2016, P :2.

2.1.1. التفريق بين المصطلحات القريبة من الضغوط:

- الإحترق النفسي: هي حالة من الإحناك العقلي والإنفعالي والجسمي التي تعترى الفرد والتي تنشأ نتيجة تعرضه المستمر للضغوط، ويعكس مفهوم الإحترق عدم الرضا عن العمل لدى الفرد وعن الظروف المهنية والاجتماعية التي يعيشها.¹
- الإجهاد Strain : هو التأثير المتجمع للضغوط والذي يتمثل بشكل رئيسي في الانحراف عن الحالة المعتادة بسبب التعرض للحوادث الضاغطة.²
- التوتر: هو شعور الفرد بعدم السعادة وانفعال وقلق سلبي، يوجد عندما يواجه الأفراد مشاكل تهدد سعادتهم وتفق قدراتهم على حل المشاكل.³
- الأزمة: Crisis : يرادف بعض الباحثين بين الضغط والأزمة ولكن الضغط يختلف عن الأزمة، فالأزمة هي الحادثة المفاجئة التي تتطلب من الفرد القيام باستجابات فورية نحوها التي تؤدي بالفرد إلى مكابدة بعض المشكلات النفسية والصحية بعد حدوثها مثل الكوارث الطبيعية.
- القلق والتهديد: هو مجموعة أعراض تظهر نتيجة الخوف والتوتر من توقع خطر قادم مصدره غير معلوم وغير مدرك للفرد، ومن ثم قد يكون الخطر علامة على الضغوط، فالقلق هو استجابة للضغوط والقلق يعبر عن الجانب السلبي للضغط، فهو ينتج عن فشل الفرد المتكرر في الاستجابة الملائمة لمواجهة الموقف الضاغطة.⁴
- الضواغط Stressors: مجموعة عوامل موجودة في البيئة الخارجية تسبب الضغط لمن يتعرض لها.⁵

3.1.1. أهمية دراسة ضغوط العمل:

- حماية متخذ القرار من اتخاذ قرار خاطئ ناجم عن انفعالات اللحظة والتأثير العاطفي الوجداني، أو ناجم عن ردود الفعل العصبية للمواقف الصعبة التي تواجهه.
- حماية العاملين من عشوائية القرارات ومن ارتجالية السياسات ومن التخبط والازدواجية الناجمة عن قصور الرؤية وضيق دائرتها أمام المسير نتيجة سيطرة الضغوط.
- توفير الظروف المناسبة والجو الصحي المناسب في بيئة العمل بالمنظمة.
- زيادة وتحسين الإنتاجية لدى العاملين بالمنظمة عن طريق رفع قدراتهم على مواجهة ضغوط العمل والمواقف الصعبة.
- تنمية مهارات التوافق والتعامل الفعال مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تواجه المسير، وبالتالي تنمية مهارات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بالمنظمة.
- إذكاء روح التعاون وسيادة روح الفريق بين الموظفين وزيادة التفهم والمشاركة الإيجابية البناءة في رفع الروح المعنوية للعاملين وإحساسهم بالمشاركة لفعالة في صنع حاضرهم ومستقبلهم الوظيفي داخل المنظمة.
- تحقيق الرقابة الفعالة والمتابعة الحديثة للسلوكيات الإدارية للمدير في كافة مستويات الإدارة بشكل يؤكد تنفيذ الخطط الموضوعة وتلافي الأخطاء الناجمة عن أي ضغط على المدير.⁶

¹ طه عبد العظيم وسلامة عبد العظيم، مرجع سابق، ص: 27.

² جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004، ص: 257.

³ عياصرة وبني أحمد، مرجع سابق، ص: 110.

⁴ طه عبد العظيم وسلامة عبد العظيم، مرجع سابق، ص: 30-31.

⁵ جيرالد جرينبرج و روبرت بارون، مرجع سابق ، ص: 278.

⁶ طه عبد العظيم وسلامة عبد العظيم، مرجع سابق، ص: 218.

4.1.1. مستويات الضغط: تم تقسيم مستويات الضغط حسب (هيجان) إلى ثلاث أقسام:

- **المستوى المرتفع:** وهي من الضغوط السلبية والتي تشعر الفرد بتراكم العمل عليه وتسبب انخفاضاً في روحه المعنوية وتولد ارتباكاً عنده وتشعره بالفشل والتشاؤم.
- **المستوى المقبول:** وهي من الضغوط الإيجابية وهي التي يشعر بها الفرد بالمتعة في العمل وعلى قدرته الفائقة على حل المشكلات وتتميز بأنها تعطي شخصية الفرد الحيوية والنشاط والتفاؤل الدائم والقدرة على التفكير بتركيز وعلى حل المشكلات.
- **المستوى المنخفض:** وهي من الضغوط السلبية والتي تشعر الفرد بالملل والإجهاد والإحباط وتسبب له الشعور بالضعف.¹

5.1.1. أنواع الضغوط:

وفقاً للآثار المترتبة عليها يوجد نوعان من الضغوط هما:

- **الضغوط الإيجابية:** وهي الضغوط المفيدة والتي لها انعكاسات إيجابية، حيث يشعر الفرد بالقدرة على الإنتاج والإنجاز بسرعة وحسم، كما أن لها آثاراً نفسية إيجابية تتمثل في تولد الشعور بالسعادة والسرور لديه، وينعكس في مجمله على إنتاجية العمل، حيث أن المهام التي تنفذ بتفوق هي المحددة بإطار زمني لتنفيذها، أما غير المحددة فهي حتى لو أُنجزت بدون تحديد إطار زمني فإن إنجازها يكون بطريقة سيئة وغير مقبولة.
- **الضغوط السلبية:** وهي الضغوط ذات الانعكاسات السلبية على صحة ونفسية الإنسان، ومن ثم تنعكس على أدائه وإنتاجيته في العمل، مثل تلك الضغوط التي تدفع في الواقع ثمنها بالإحباط وعدم الرضا عن العمل بالإضافة إلى النظرة السلبية تجاه قضايا العمل.²

6.1.1. أعراض وعناصر ضغط العمل:

- نتيجة لضغوط العمل التي يواجهها الفرد في عمله والتي تتفاوت من فرد لآخر فبعضها يكون شديداً أو متوسطاً أو خفيفاً وقد تكون دائمة أو مؤقتة وكل فرد يستجيب لهذه الضغوط حسب شخصيته وقدراته في الاستجابة والتكيف ومدى تحمله، وتظهر على الفرد أعراض مألوفة مثل: التوتر والقلق والأرق وعدم القدرة على الاسترخاء والإسراف في تعاطي المسكنات والكحول والمخدرات والشعور بعدم القدرة على التكيف وصعوبات في الجهاز الهضمي وارتفاع ضغط الدم.
- وقد بين (Szilagyi & Wallace) أن الضغوط تجارب داخلية تخلق وتولد عدم توازن نفسي أو فيسيولوجي للفرد وتكون نتيجة العوامل في البيئة الخارجية (المنظمة أو الشخص) وهناك ثلاثة عناصر رئيسية للضغوط في العمل تتمثل في:
- **عنصر المثير:** يمثل المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط ويكون مصدرها البيئة أو المنظمة أو الفرد.
 - **عنصر الإستجابة:** ويمثل ردود الفعل الفيسيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبدئها الفرد مثل القلق والتوتر والإحباط.
 - **عنصر التفاعل:** وهو التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة.³

¹ عياصرة وبني أحمد، مرجع سابق، ص: 110-111.

² نايف علي أيوب، الضغوط النفسية، مذكرة ماجستير، جامعة الاسكندرية، مصر، 2018، ص: 77.

³ نفس المرجع السابق، ص: 112.

7.1.1. مراحل التعرض للضغط:

- والضغوط عبارة عن تعبئة لدفاعات الجسم، وهي آلية بقاء كيميائية حيوية تكون من خلال العملية التطورية، التي تسمح للبشر بالتكيف مع الظروف المهددة. وقد حدد (Selye, 1936) نموذج أعراض التكيف العامة والتي تضم ثلاث مراحل¹:
- **مرحلة الإنذار (Alarm):** وتبدأ هذه المرحلة بالانتباه لوجود حدث ضاغط وهذا الحدث يولد تغيرات فيسيولوجية بمعنى أنه يتم إثارة الجهاز العصبي وتظهر تغيرات فيسيولوجية للجسم نتيجة التعرض للحدث الضاغط، ويطلق على هذه المرحلة مرحلة الانزعاج حيث تحدث الإثارة من خارج الجسم ويتحول بعدها الجسم لمواجهة الحدث الضاغط.
 - **مرحلة المقاومة (Resistance):** إذا استمر الحدث الضاغط فإن مرحلة الإنذار تتبعها مرحلة أخرى هي مرحلة المقاومة لهذا الحدث الضاغط وفي هذه المرحلة يستخدم الفرد مصادره إلى حد ما لمواجهة الحدث الضاغط أو التكيف معه، ويقوم الفرد في هذه المرحلة بمقاومة الحدث الضاغط ويحاول أن يحول الذعر والرعب الخاص بالمرحلة الأولى إلى طاقة تساعد في مواجهة الحدث الضاغط.²
 - **مرحلة الإنهاك (Exhaustion):** و تظهر هذه المرحلة فجأة و بشكل غير متوقع و فيها تكون الطاقة اللازمة للتكيف قد استنفذت و يحدث الإنهاك حيث تبدأ العمليات الجسمية في الإنهاك، و يدخل الجسم في المرحلة الأخيرة المعروفة بالإنهاك، و يؤدي استمرار الاستجابات الدفاعية إلى أمراض التكيف مثل الاضطرابات السيكمومترية و الإجهاد الذي يليه الإحترق و إذا استمر الضغط دون مواجهة فإن ذلك قد يؤدي إلى الوفاة.³ و يمكن تلخيص المراحل الثلاث للاستجابة للضغوط في الجدول الموضح:

الجدول رقم (01) يوضح مراحل التعرض لضغوط العمل.

الاستجابة	ماذا يحدث؟	الأثر
المواجهة أو الهروب	حالة تأهب قصوى، الجسم والدماغ استعداد للعمل بطاقة إضافية.	الاستجابة للخطر، مواجهته و العودة للتوازن.
الثانوية	الدهون والسكريات والستيروئيدات القشرية التي تم إطلاقها لمزيد من الطاقة.	ما لم تستخدم الدهون الإضافية، تنتقل إلى المرحلة الثالثة.
الإنهاك	الطاقة المخزنة استنفذت.	مرض خطير يؤدي إلى الموت.

Source: Jeremy Stranks, **Stress at Work-Management and Prevention**, Elsevier Butterworth-Heinemann Linacre House, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP First published 2005, P: 09.

¹ طه عبد العظيم وسلامة عبد العظيم، مرجع سابق، ص: 55.

² نفس المرجع السابق، ص: 55-56.

³ طه عبد العظيم وسلامة عبد العظيم، مرجع سابق، ص: 56.

2. النماذج المفسرة لضغوط العمل:

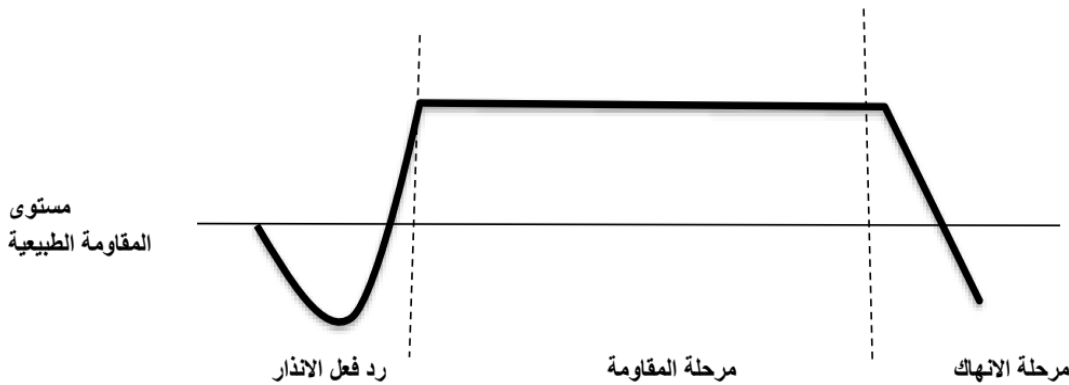
كانت أول محاولة جادة لتفسير الضغوط هي التي قام بها العالم سيلبي (Hans Selye)، والذي يعتبره الكثيرون رائد المفهوم الحديث للضغوط و قد ركز في دراسته الأولى على ردود أفعال الجسم البدنية والنفسية، حيث اقترح أن استجابة الفرد للضغوط تمر بثلاث مراحل و هي: الإنذار (alarm)، المقاومة (Resistance) ثم الإستنزاف (Exhaustion). ولقد شجعت وحفزت نتائج دراسات سيلبي (Hans Selye) العديد من الكتاب والباحثين والمهتمين بالضغوط وخاصة ضغوط العمل إلى إجراء الدراسات والأبحاث في هذا المجال. وقد ظهرت العديد من النماذج والأطر الفكرية لدراسة ضغوط العمل من أبرزها¹:

1.2. نموذج Selye: (أعراض التكيف العامة G.A.S):

قدم selye عام 1982 فهما آخر لضغط العمل حيث أكد على أن ردود فعل العامل للأحداث الضاغطة تتبع نمطا متسقا، أطلق عليه سيلبي أعراض التكيف العام (The General Adaptation Syndrome) ووفقا للتصورات النظرية فإن استجابات الإنسان للضغوط تتم بثلاث مراحل هي: الإنذار حيث الجاهزية للتعاطي مع ضغوط العمل، تليها المقاومة حيث القدرة القصوى على التكيف و التي تنتهي بالتوازن أو الإنهاك حالة التماضي في التعرض للضغط و هي المرحلة الثالثة، وأرجع سيلبي أسباب الضغط إلى ثلاث:

- عوامل الضغط الجسدية: مثل الأحداث المزعجة، الحوادث والآلام.
- عوامل الضغط النفسي: مثل القلق، الإنفعال، المخاوف بأنواعها، الإرهاق الفكري.
- عوامل الضغط الاجتماعية: مثل الصراعات المهنية و العلاقات الاجتماعية السيئة و العزلة.²

الشكل رقم (01) أعراض التكيف العام (نموذج Selye)



Source : HANS Selye, Stress in health and disease, Butterworth-Heinemann Printed ,United States of America, 1976, P:06.

2.2. نموذج Gibson,Ivancevich and Donnelly, R. Konopaske:

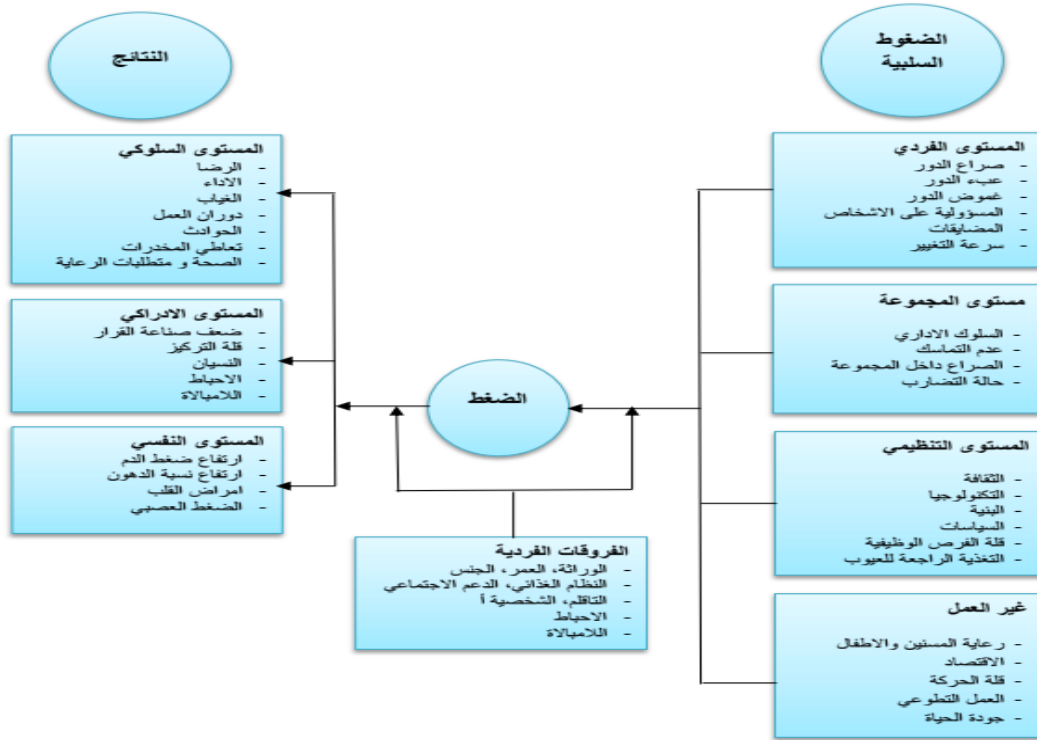
تم تصميم النموذج لتوضيح العلاقة بين الضغوط السلبية التنظيمية، الضغوط والنتائج حيث تم تقسيم مستويات الضغوط

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2013، ص: 102.

² نائف علي أيوب، مرجع سابق، ص: 108.

إلى أربع فئات رئيسية هي: (الفرد، المجموعة، المنظمة وغير المنظمة). أول ثلاث فئات هي ضغوط العمل ذات الصلة بالمستوى التنظيمي بينما الفئة الرابعة هي الخارجة عن الإطار التنظيمي (كالوضع الاقتصادي، جودة الحياة..الخ) و الفروق الفردية التي تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغوط و بالتالي على مستوى الضغوط و نتائجها، و يوفر النموذج للمديرين طريقة للتفكير في علاج الضغط في مكان العمل. وبالتالي، فإنه يشير إلى أن التدخلات قد تكون ضرورية ويمكن أن تكون فعالة في تحسين نتائج الضغوط السلبية. حيث يمكن منع الضغط وإدارته من قبل الأفراد أو المنظمة. فالهدف هو الحد من حدوث تأثير سلبي¹.

الشكل رقم (02) نموذج الضغوط السلبية، الضغط و النتائج.



Source: James L. Gibson, John M. Ivancevich and James H. Donnelly, R. Konopaske **Organizations: behavior, structure, processes**, Published by McGraw-Hill, Fourteenth edition, New York, 2009 ,P : 197.

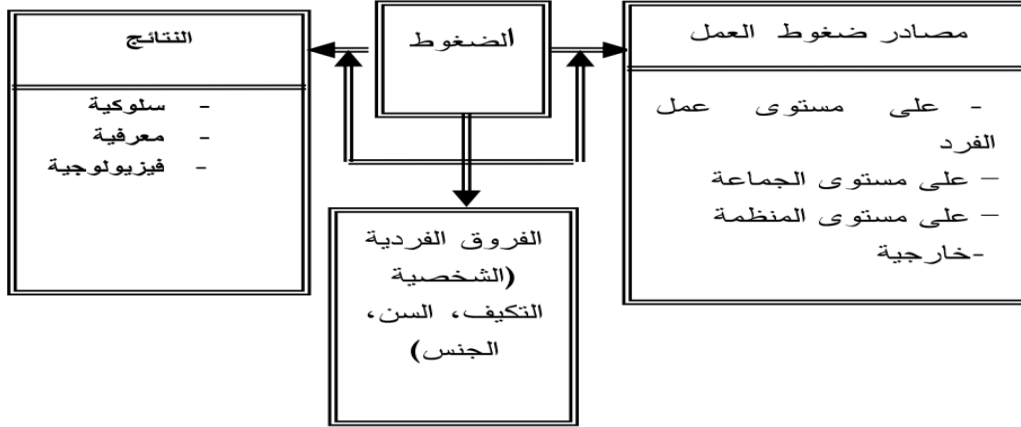
3.2. نموذج Kinicki, Kreintner:

وقد اعتمدا في نموذجهما على النموذج الذي طوره John, Ivancevich, T. Matteson في عام 1979. وهذا النموذج لا يختلف كثيرا عن نموذج Gibson وزملائه. حيث يوضح النموذج مسببات الضغوط التنظيمية (عمل الفرد ، الجماعة والمنظمة)، والخارجية (الأوضاع الاقتصادية والأسرية ونوعية الحياة وغيرها) وهناك الفروق الفردية التي تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغوط وبالتالي على مستوى الضغوط ونتائجها. كما يناقش النموذج إدارة الضغوط على مستوى الفرد.²

¹ James L. Gibson, John M. Ivancevich and James H. Donnelly, R. Konopaske **Organizations: behavior, structure, processes**, Published by McGraw-Hill, Fourteenth edition, New York, 2009, P: 197-198.

² حسين حريم، مرجع سابق، ص: 334.

الشكل رقم (03) نموذج Kinicki, Kreintner لدراسة ضغوط العمل.



المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، ص: 335.

3. مصادر ضغوط العمل:

إن العوامل والظروف والمؤثرات التي يمكن تكون مصدر ضغط للفرد عديدة و متنوعة، فمن هذه العوامل والمؤثرات ما هو ناشئ عن العمل الذي يمارسه الفرد، أو عن جماعة العمل التي ينسب إليها الفرد، و من العوامل ما يتعلق بالمنظمة (هيكلها التنظيمي، و العمليات التنظيمية، السياسات... الخ)، كما أن حياة الفرد الخاصة قد تتسبب في الضغوط التي يواجهها الفرد.¹ و نلاحظ أن الباحثين في مجال ضغوط العمل لم يختلفوا حول مصادر ضغوط العمل إنما كانوا يختلفون في كيفية تصنيفها.

1.3. تصنيف مصادر ضغوط العمل:

قسم (جرينبرغ وبارون) الضغوط في العمل إلى مجموعتين هما:

- مجموعة العوامل المتعلقة بالتنظيم أو العمل.
- مجموعة العوامل المتعلقة بأمور أخرى في حياة الفرد الشخصية.

أ- مصادر الضغوط التي ترجع إلى العمل:

فبعض الأعمال التي يمكن أن تعرض أصحابها لضغوط عالية في حين أن البعض الآخر تعرض من يعملون فيها لضغوط منخفضة ويمكن إرجاع ذلك لما يأتي:

- أن بعض الوظائف بطبيعتها تتضمن ضغوطا عالية: مثل رجال الإطفاء وكبار المديرين، والجراحين في حين أن وظائف أخرى مثل المحاسبية وخبراء التأمين هي أقل ضغوطا. وقد رتب العلماء باستخدام العديد من المعايير (الوقت الإضافي، حصص العمل، ضغط الوقت، المتطلبات البدنية، الأحوال البيئية، المخاطر، مقدار المبادأة المطلوبة، مواقف الكسب والخسارة، العمل في أعين الناس) 250 وظيفة وفقا لمقدار الضغوط التي يتعرض لها من يشغلها.²

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص 335.

² جرينبرغ و بارون، مرجع سابق، ص: 257-259.

- **صراع الدور:** ينشأ هذا النوع من الضغوط نتيجة التعارض والاختلاف بين توقعات العاملين من التنظيم وتوقعات التنظيم من العاملين.¹ ويوجد صراع الدور عندما يواجه الفرد بتوقعات دور متعارضة مع بعضها البعض ويمكن تمييز الصراع عن الغموض من حيث أنه يمكن لتوقعات الدور أن تكون واضحة تماما لكنها متعارضة، بمعنى أن الالتزام بتوقعات معينة يكون على حساب توقعات الدور الأخرى، وأنه لا يمكن تحقيق التوقعات معا، أو أنها لا تناسب شاغل الدور.²
- **غموض الدور:** حتى لو استطاع الفرد تجنب صراع الدور فإنه يمكن أن يواجه غموض الدور (Rôle Ambiguity) ويحدث ذلك عندما لا يعلم الفرد حقيقة ما المطلوب منه على وجه الدقة للقيام بعمله، وغموض الدور أمر شائع ولا يمكن تجنبه كلية في كثير من الحالات.³ ويمكن أن يوجد الغموض في أي من المجالات التالية: مسؤولية الفرد، القواعد، مصادر السلطة، تقييم المشرف لأداء الأفراد، التغيرات التنظيمية والأمان الوظيفي. وهناك احتمالات أكثر لحدوث الغموض في المنظمات المعقدة كبيرة الحجم و يحدث الغموض عندما تحدث تغيرات تكنولوجية كبيرة أو يغير أحد الأفراد عمله، كما يحدث الغموض أيضا عندما يكون هناك نقص في المعلومات الواردة من الإدارة العليا، أو عندما يخفي المرؤوسون معلومات عن المشرف كوسيلة للسيطرة على الأحداث أو كأسلوب لمضايقه مشرف غير مفضل بالنسبة لهم.⁴
- **تحميل الفرد بأعباء أكثر من أو أقل مما يجب (Overload and Underload):** وتحميل الفرد بأعباء فوق طاقته يعتبر مصدرا من مصادر الضغوط، وقد تكون زيادة الأعباء Overload من الناحية الكمية، حيث يطلب من الفرد القيام بأعمال أكثر مما يستطيع انجازه في الوقت المحدد. كما قد يكون زيادة العبء في شكل نوعي كأن يطلب من الفرد القيام بأعمال لا تلائم استعداداته وقدراته الخاصة.⁵ كما يمثل تحمل عبء أقل من اللازم نوعا آخر من الضغوط النفسية ويحدث هذا في حالة الأعمال التي ليس بها قدرا كافيا من التحدي، أو عندما لا يكون حجم العمل كافيا لشغل وقت الفرد.⁶
- **نقص الدعم الاجتماعي:** فالفرد يشعر بالأمان حينما يجد بحواره صديق أو قريب يستطيع اللجوء إليه حينما يواجه صعوبة أو مشكلة أو يحتاج إلى مشورة، ومن هنا تأتي أهمية العلاقة الإنسانية بين المدير ومرؤوسيه، وجو الصداقة بين الزملاء في العمل لأن ذلك من شأنه أن يخفف مقدار الضغوط التي قد يواجهها الفرد.

¹ عياصرة وبني أحمد، مرجع سابق، ص: 116.

² راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1999، ص: 163.

³ غرينج وبارون، مرجع سابق، ص: 260.

⁴ راوية حسن، مرجع سابق، ص: 369.

⁵ غرينج و بارون، مرجع سابق، ص: 260.

⁶ راوية حسن، مرجع سابق، 269.

- **المسؤولية عن الآخرين:** بوجه عام فإن الأفراد المسؤولين عن آخرين (في تحفيزهم ومكافأتهم وعقابهم والإتصال بهم) يواجهون ضغوطا أكثر من غيرهم، لذلك فإن وظائف المديرين في المنظمة هي التي تتحمل التكاليف الإنسانية لسياسات المنظمة وقراراتها.¹
- **ب- مصادر الضغوط من خارج العمل:** يواجه الانسان ضغوطا كثيرة قد تكون ناشئة عن عوامل ومؤثرات وظروف ليست لها علاقة بعمل الفرد أو الجماعة أو المنظمة التي يعمل فيها، وليست جميع الضغوط التي يتعرض لها الناس مصدرها أعمالهم و المنظمات التي يعملون فيها، فقد تكون الضغوط ناشئة عن عوامل ومؤثرات وظروف تتعلق بحياة الفرد الخاصة، وما يتعرض له من أحداث شخصية، وتعقيدات الحياة العصرية الحاضرة، والتغيرات الاجتماعية و التقنية، والانتقال المستمر من وظيفة ومن بلد لآخر، والذي كثيرا ما يؤدي إلى مشكلات عائلية بسبب عدم رغبة الزوجة في الانتقال.² و يمكن إرجاع بعض الضغوط الخارجية إلى أحداث الحياة، و البعض الآخر إلى المشاحنات التي تحدث خلال اليوم.
- **أحداث الحياة الضاغطة:** فوفاة الزوج (أو الزوجة)، أو الطلاق أو مرض أحد الأبناء أو حدوث تدهور في بورصة الأوراق المالية وغيرها من الأحداث المؤلمة، يمكن أن تساعد على زيادة إحساس الفرد بالضغوط الواقعة عليه.³
- **المشاحنات التي قد تحدث خلال اليوم:** مصدر آخر من مصادر الضغوط الخارجية التي قد تحدث يوميا مثل المشاحنات في المنزل أو بسبب ضغوط الوقت أو بسبب الأحوال المالية للأسرة، وتدل العديد من الدراسات على أنه كلما زاد تعرض الفرد لمثل تلك الأحداث، فإن ذلك يزيد من مقدار الضغوط الواقعة عليه والتي يمكن أن يكون لها تأثير سلبي على صحته البدنية والنفسية.⁴

كما صنف (Luthans) مصادر ضغط العمل حسب النموذج التالي:

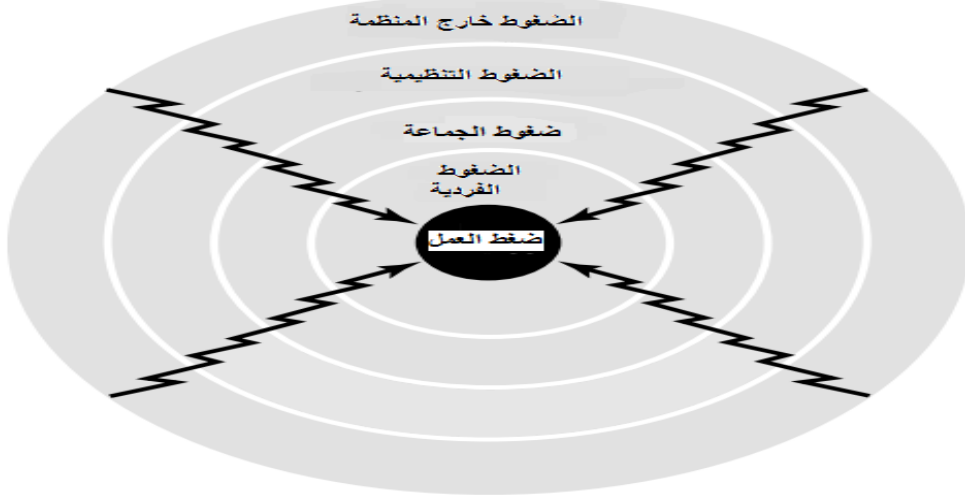
¹ غرينبرغ و بارون، نفس المرجع السابق، ص: 260-261.

² حسين حريم، مرجع سابق، ص: 339.

³ غرينبرغ و بارون، مرجع سابق، ص: 263.

⁴ جرينبرغ وبارون، مرجع سابق، ص: 264.

الشكل رقم (04) مصادر ضغط العمل حسب Fred Luthans



Source: Fred Luthans, **Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach**, Twelfth Edition, Published by McGraw-Hill/Irwin, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc, 2011. P: 280.

أ- **الضغوط خارج المنظمة:** على الرغم من أن معظم تحليلات الإجهاد الوظيفي تتجاهل أهمية القوى والأحداث الخارجية، فقد أصبح من الواضح بشكل متزايد أن لها تأثير هائل. فقد أخذ منظور (open systems) النظام المفتوح للمنظمة أي أن المنظمة تتأثر إلى حد كبير بالبيئة الخارجية، ومن الواضح أن ضغط العمل لا يقتصر فقط على الأشياء التي تحدث داخل المنظمة من خلال ساعات العمل. فقد وجدت إحدى الدراسات البحثية أن الضغوطات خارج مكان العمل كانت مرتبطة بالتأثير السلبي والمشاعر على الوظيفة وتشمل الضغوطات غير التنظيمية أشياء أخرى مثل التغيير الاجتماعي والتكنولوجي والعولمة والأسرة والظروف الاقتصادية والمالية والعرق والجنس والظروف السكنية أو المجتمعية.¹

ب- **الضغوط التنظيمية:** إلى جانب الضغوطات المحتملة التي تحدث خارج المنظمة، هناك أيضاً العوامل المرتبطة بالمنظمة نفسها. وعلى الرغم من أن المنظمة مكونة من مجموعات من الأفراد، إلا أن هناك أيضاً أبعاداً أكبر تحتوي على عوامل ضغط محتملة. ويوضح الشكل رقم (05) أن هذه الضغوطات الكبيرة يمكن تصنيفها إلى سياسات واستراتيجيات إدارية وهيكل تنظيمي وتصميم العمليات التنظيمية، وظروف العمل. وتتضمن بعض الأمثلة المحددة عن الضغوطات الوظيفية الأكثر تحديداً المرتبطة بالأداء، غموض الأدوار، صراع الدور والعبء الزائد، وانعدام الأمان الوظيفي، والصراع بين العمل والأسرة، وعدم الاستقرار البيئي، والقيود الظرفية. حديثاً وجد التحليل أن كل من هذه الأمور ترتبط سلباً بالأداء الوظيفي.

¹ Source: Fred Luthans, **Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach**, Twelfth Edition, Published by McGraw-Hill/Irwin, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc, 2011. P: 281.

الشكل رقم (05) يوضح المستوى الكلي للضغوط التنظيمية



Source: Fred Luthans, **Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach**, Twelfth Edition, Published by McGraw-Hill/Irwin, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc, 2011. P :283.

ت- المجموعة كضاغط: يمكن تصنيف الضغوطات الجماعية إلى مجالين:

- عدم تماسك المجموعة.

- نقص الدعم الاجتماعي فيما بينها.

ث- الضغوط الفردية: قد تؤثر التصرفات الفردية مثل أنماط الشخصية من النوع أ، مدى الارتكاز في الشخصية، والعجز

المكتسب، والصلابة النفسية على مستوى الضغط الذي يتعرض له شخص ما. بالإضافة إلى ذلك، فإن مستوى الصراع

الفردية الناجم عن الإحباط والأهداف والأدوار، والذي يتم تغطيته بعد الصراع، له آثار على الضغوطات الفردية.¹

وعليه فإن الناس يتفاوتون في شخصياتهم وخصائصهم وميولهم ومدى قابليتهم للضغوط وتكيفهم معها ومدى

شعور الفرد بقدراته في السيطرة على زمام الأمور والأحداث، وتعمل الفروق الفردية بمثابة عوامل وسيطة أو معدلة تؤثر

على إدراك الفرد للضغوط وتعامله مع نتائجها. وقد صنفت الدراسات والأبحاث في هذا المجال الشخصية إلى نمطين هما

الشخصية (أ) و الشخصية (ب) و قد حاول (Luthans) أن يفرق بين النمطين من خلال وصفه لسلوكيات كل

منهما و ذلك كما يوضحه الجدول التالي²:

¹ Fred Luthans, **Op,cit**, P :282-284

² Fred Luthans, **Ibid**, P 285.

الجدول رقم (02) يوضح أنماط الشخصية أ و ب.

نمط الشخصية (أ)	نمط الشخصية (ب)
- يتحرك دائما.	- لا يشعر بالقلق تجاه الوقت.
- يمشي بسرعة.	- صبور.
- يأكل بسرعة.	- لا يتباهى بعمله.
- يستعجل الكلام.	- يستمتع بوقته، ولا يهتم بالكسب.
- غير صبور.	- لا يؤنب نفسه كثيرا على ضياع الوقت.
- يعمل شئئين في آن واحد.	- ليس لديه مواعيد نهائية لإنجاز الأعمال.
- لا يستمتع بوقت الفراغ.	- لديه أسلوب لطيف في الحياة.
- مهوس بالأرقام.	- ليس في عجلة من أمره دائما.
- يقيس النجاح بالكمية.	
- عدواني ومنافس	
- يشعر دائما أنه تحت ضغط الوقت.	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المرجع :

Fred Luthans, **Organizational Behavior- An evidence-Based Approach**, Twelfth edition, Published by McGraw-Hill/Irwin, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc, New York, 2011, P 285.

يمكن إعادة تصنيف مصادر ضغوط العمل وفقا لنظام مفتوح يشمل عددا أكبر من المصادر ويوضح الشكل التالي هذا التصنيف.

الشكل رقم (06) يوضح تصنيف ضغوط العمل حسب مصدرها.



المصدر: جمعة سيد يوسف، مرجع سابق، ص: 35.

وتضم كل فئة رئيسية من الفئات السابقة عددا من مصادر الضغوط وذلك على النحو التالي:

أ- ضغوط المنظمة (الضغوط التنظيمية) وتشمل:

- كمية البيروقراطية والروتين في المؤسسة.
- التغير في المنظمة.

- المستوى المرتفع من التكنولوجيا.

- صناعة الخدمات.

- المناخ السائد في المنظمة.

- سياسات المنظمة.

ب- ضغوط المهنة وتشمل:

- الظروف الفيزيائية في بيئة العمل وتضم:

● قذارة المكان.

● الآلات المتهالكة.

● الإضاءة الضعيفة.

● التهوية السيئة.

● درجات الحرارة المتطرفة.

● الزحام والمناخ الملوث.

- كمية العمل - التغير في نمط العمل - عبء العمل الزائد - ضغوط العمل - المسؤولية عن الأشخاص والأدوات -

المسؤولية عن اتخاذ القرارات. - عدم الأمان في العمل - عدم الرضا عن العمل.

ج- ضغوط المستقبل المهني وتشمل:

- صراع الدور وغموضه. - عدم وضوح الأهداف - المدير الثابت - الرئيس مدمن العمل - تأثير البطالة - التدريب غير

الكافي. - الرئيس غير الكفاء. - نقص الراحة. - التنافس.

ح- ضغوط العلاقات في مجال العمل وتشمل:

- المشكلات مع المشرفين - المشكلات مع المساعدين - الصراع مع الزملاء - العجز عن تطوير علاقات اجتماعية

مرضية في العمل - النقص في تماسك الجماعة - نقص المساندة الاجتماعية.¹

وقد صنف (Jane Cranwell-Ward & Alyssa Abbey, 2005) مصادر الضغوط التنظيمية إلى مصدرين هما

العوامل الداخلية والعوامل الخارجية قاما بتلخيصها في الجدول التالي:

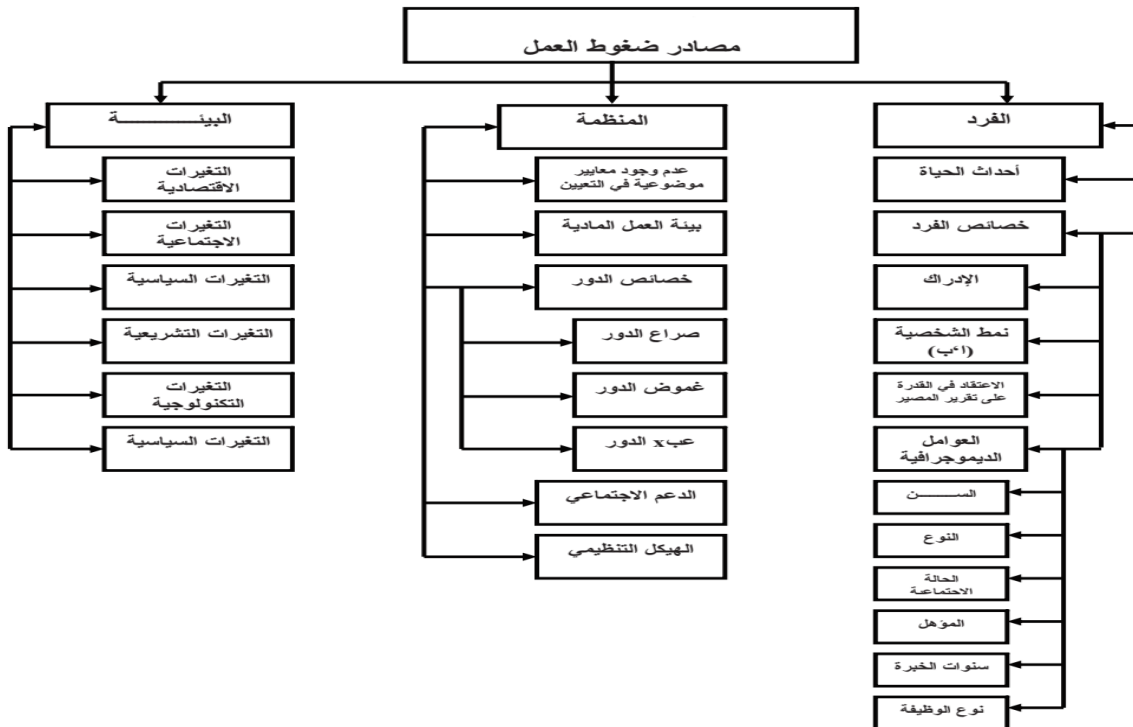
¹ جمعة سيد يوسف، مرجع سابق، ص: 35-37.

الجدول رقم (03) يوضح المصادر الداخلية والخارجية لضغوط العمل.

العوامل الخارجية	العوامل الداخلية
- العولمة والعمل في ثقافات متعددة؛ - البيئة الاقتصادية؛ - التغيير التكنولوجي؛ - إعادة هيكلة المنظمات؛ - التوازن بين الحياة والعمل؛ - التغيير الديموغرافي في القوى العاملة؛ - تغير هيكل الأسرة؛ - التنوع؛ - تغير العقد النفسي؛ - الحكومات والتشريعات والتكاليف المرتبطة بها.	- تكلفة الضغوط والأمراض المرتبطة به؛ - التغيير التنظيمي؛ - الثقافة التنظيمية: القيم، أخلاق العمل، نمط المنظمة؛ - الاتصال؛ - بيئة العمل؛ - أساليب القيادة؛ - تقليص حجم المنظمة وزيادة أعباء العمل.

Source: Jane Cranwell-Ward & Alyssa Abbey, **Organizational Stress**, First published by Palgrave Macmillan, New York, 2005, P: 07.

الشكل رقم (07) يوضح مصادر ضغوط العمل.



المصدر: محمد عبد القادر علام، مجلة دراسات أمنية، أكاديمية ناصر العسكرية العليا، العدد 01، ديسمبر 2009، ص: 65.

4. النتائج والآثار المترتبة عن ضغوط العمل:

1.4. الآثار الإيجابية: من الخطأ أن ينظر الناس إلى ضغوط العمل على أنها ضارة دائما، فقد تكون لها آثار إيجابية ومفيدة خاصة عندما تكون في مستوى معقول، فلا هي بالشديدة أو الحادة جدا، ولا هي بالمنخفضة تماما. و هنا تلعب الدافعية للإنجاز التي تمنح الفرد القوة و النشاط و القدرة على مواجهة التحديات و الرغبة في التفوق وزيادة الانتاج في حدود إمكانياته وقدراته مع أخذ الظروف المحيطة في الاعتبار، كما من شأن هذه الضغوط الخفيفة أو المعتدلة وما تثيره من توتر صحي أن تحافظ على درجة معقولة و مناسبة من التيقظ و الانتباه، والمتابعة، و لا تعطل قدرة الإنسان على التفكير المتروحي و التخطيط الواعي، ولا تؤثر على صحته البدنية، ولا على صحته النفسية و توافقه الإنفعالي، ولا تترك علاقاته الاجتماعية أو تفسدها. إن هذه الدرجة المعتدلة من الضغوط مطلوبة في العمل وفي غيره حتى لا تفقد الحياة معناها أو قيمتها.¹ و تظهر آثار الضغط الإيجابية في ما يلي:

- التجديد والابتكار. - جودة الأداء. - العمل الجماعي. - التعاون والتضافر. - التنافس البناء. - تكثيف الرغبة في العمل. - الرضا الوظيفي. - الإنضباط.²

2.4. الآثار السلبية: عند زيادة نسبة الضغوط عن الحد المطلوب تبدأ الآثار السلبية بالظهور على مستوى الفرد والمنظمة.

- أ- **الآثار المترتبة على الفرد:** الفرد هو المستقبل الرئيسي والمباشر لمتطلبات الضغوط وتأخذ المتطلبات صورا متعددة قد تكون عاطفية، إدراكية، سلوكية أو نفسية، وقد حدد Hans Selye آثار الضغوط المترتبة على الفرد كما يلي:
 - **العاطفية:** كالتعب والقلق ونقص الحافز؛
 - **الإدراكية:** عدم القدرة على اتخاذ القرارات السليمة وضعف التركيز، والإنتباه القصير المدى، وحساسية زائدة تجاه النقد؛
 - **السلوكية:** تغييرات في السلوك تؤدي إلى ضعف أو تدهور العلاقات مع الزملاء، والتهيج، والتغيب عن العمل، والتدخين، والإفراط في تناول الطعام واستهلاك الكحول؛
 - **النفسية:** يشكو الفرد من سوء الحالة النفسية كالقلق والغضب والعدوان القابلية للاستشارة ويترتب عنها سوء الحالة الصحية كالصداع والأوجاع والآلام العامة والدوخة. هذه تساهم في ارتفاع ضغط الدم وأمراض القلب، وانخفاض مقاومة العدوى، والأمراض الجلدية واضطرابات الجهاز الهضمي.³
 - **فيسيولوجية:** تزايد نسبة الجلوكوز في الدم، زيادة ضربات القلب، زيادة ضغط الدم، جفاف الفم، والعرق وارتفاع وانخفاض حرارة الجسم.
 - **تنظيمية:** مثل الغياب والدوران الوظيفي وانخفاض الإنتاجية والعزلة عن الزملاء وعدم الرضا الوظيفي وانخفاض التزام الموظف وولائه.⁴

¹ جمعة سيد يوسف، مرجع سابق، ص: 41.

² محمود أحمد عبد الفتاح، الأساليب الحديثة في التعامل مع ضغوط العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، دار الكتب المصرية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2012-2013، ص: 13.

³ Jeremy Stranks, *Stress At Work -Management and Prevention*, First published 2005, ISBN 0 7506 6542 4,P: 12.

⁴ حسين حريم، مرجع سابق، ص: 340.

ب- الآثار المترتبة على الأداء الوظيفي:

لا يمكن الفصل بين الفرد والمنظمة فهو جزء لا يتجزأ منها وعلاقة التأثير والتأثر متبادلة بينهما، ومن ثمة فإن التأثيرات السلبية على الأفراد كالأزمات والإضطرابات تنعكس على المنظمة، فكمرة الغياب والتسرب، والإستقالة، والتوتر في العلاقات يؤدي إلى تدهور الأداء ونقص الإنتاج. وبالعكس فإن المنظمة التي تعاني ضغوطا لا تراعي حقوق أفرادها، ولا تعمل على نموهم وتطورهم، ولا توفر لهم فرص الحوافز والتشجيع مما قد يعرضهم للإضطرابات والحوادث، والاحتراق النفسي¹.

5. إدارة الضغوط في العمل: هناك بعض الأساليب التي يمكن أن تستفيد منها الإدارة والأفراد في محاولة تقليل الأضرار الناجمة عن التعرض للضغوط ومن ذلك:

1.5. المدخل الشخصي: إن أول طريقة ينتهجها الفرد في مواجهة الضغوط هي إصلاح العلاقة بينه وبين ربه والتمسك

بشرعه ومنهجه والاستعانة به واللجوء إليه في كل الأحوال، والتوكل عليه مع الأخذ بالأسباب وابتغاء وجهه عند القيام بالعمل أولا، وتدبر حكمته سبحانه وتعالى في الحظ على العمل وإتقانه قال تعالى (وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)² وقال صلى الله عليه وسلم " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه " مع التمسك بالقيم النبيلة و الأخلاق الكريمة عند القيام بالعمل من صدق و أمانة وإخلاص، ومراعاة حقوق الزملاء وتوطيد أواصر العلاقة بهم و الاهتمام بشؤونهم ومؤازرتهم وتقديم العون لهم³.

أ- الأساليب الفسيولوجية: ومن بينها:

- النوم: السماح بأخذ فترة قصيرة من النوم أثناء اليوم تساعد على استعادة النشاط وتقليل الإستجابة للضغوط.
- التأمل: حيث يتعلم الفرد كيف يصفى ذهنه من التفكير في أي شيء، ويقوم بتكرار عبارة معينة لفترة طويلة، ويحتاج بالطبع أن يكون الفرد في وضع الإسترخاء ومغمض العينين ومرتحي العضلات وتكرار هذه العملية مرة أو مرتين في اليوم ولمدة 10-20 دقيقة تعتبر طريقة فعالة في تخفيف الضغوط وتنشيط الطاقة على العمل.
- التدريب على الإسترخاء: ويتعلم الفرد في هذه الطريقة كيف يكون متوترا ثم يرخي عضلاته، ومعرفة الفرق بين الحالتين يستطيع الفرد أن يستفيد بهذه الطريقة إذا شعر بالتوتر.

ب- الأساليب الفكرية: المبدأ الأساسي في الأساليب الفكرية لإدارة الضغوط هو أننا لا نستطيع دائما تغيير العالم من حولنا لكننا نستطيع أن نغير من ردود أفعالنا تجاهه، فليس المطلوب هو النضال من أجل الكمال، أو السماح لأنفسنا بالغضب وإنما تكون استجابتنا للمواقف بالقدر الذي يعرضنا لأدنى حد من الضغوط.

- إدارة نمط الحياة: وذلك باتباع نظام غذائي سليم ومحاولة تحقيق التوازن بين الأنشطة المختلفة في حياة الفرد فلا يعطي كل حياته للعمل بل لابد أن يخصص جزءا للنشاط الأسري والأنشطة الثقافية والأنشطة الاجتماعية، لأن هذا من شأنه

¹ سيد جمعة يوسف، مرجع سابق، ص 53.

² سورة التوبة، الآية 105.

³ جمعة سيد يوسف، مرجع سابق، ص 84.

أن يجدد نشاط الفرد، ويجعله يقبل على عمله في هدوء، كما يجعله أكثر قدرة على مواجهة التحديات التي تواجه العمل.

- الإدارة الفعالة للوقت: لضمان الإدارة الفعالة للوقت يجب مراعاة ما يلي:

- تحديد أولويات العمل، وتنفيذ هذه الأولويات من خلال التركيز على الأغراض الأكثر أهمية.
- عدم السماح للآخرين بالمقاطعات الكثيرة أثناء وقت العمل فهي تؤدي إلى ضياع الوقت ولا تساعد على التركيز في الأمور التي يتم دراستها.
- تفويض السلطة للآخرين، إن أحد الأساليب الفعالة في الإدارة الفعالة للوقت هي تفويض المساعدين لاتخاذ القرارات في الأمور التي تتعلق بأعمالهم.¹

2.5. المدخل التنظيمي: تتم إدارة الضغوط على مستوى المنظمة كما يلي:

أ- التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم: إن الأخطاء التي يقع فيها كثير من الإداريين في ممارستهم اليومية بسبب عدم اتباعهم المبادئ المتعارف عليها في الإدارة والتنظيم تسبب الكثير من الضغوط النفسية لمروؤوسيتهم، لذلك يتعين على المستويات الإدارية العليا ممارسة مبادئ الإدارة والتنظيم بشكل جيد، وهذا بدوره يمكن أن يشجع جوا من الانضباط الإداري والتنظيمي بين المستويات الإدارية الأولى.

ب- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي: تعاني المنظمات من مشاكل تنبع من تغييرات في هياكل الوظائف والعلاقات والسياسات والإجراءات، ويؤدي هذا التغيير إلى إلقاء مزيد من الضغوط والإجراءات ومزيد من الضغوط النفسية على العاملين، ويمكن إعادة تصميم هيكل التنظيم بعدة طرق لعلاج مشاكل الضغوط مثل إضافة مستوى تنظيمي جديد، أو تخفيض مستوى الإشراف أو دمج وظائف أو تقسيم إدارة كبيرة إلى إدارتين، أو إنشاء وظائف جديدة، ويضاف إلى ذلك إمكانية توصيف العلاقات التنظيمية بين الإدارات وإعادة تصميم إجراءات العمل وتبسيطها، وإعادة التوازن بين حجم العمل المسند والوظائف المختلفة بالهيكل وإعادة التوازن لاختصاصات الوظائف.²

خ- نظم المشاركة في اتخاذ القرارات: يؤدي عدم المشاركة في اتخاذ القرارات أو البعد عن مراكز اتخاذ القرار إلى الشعور بالاغتراب وضغوط العمل، لذا ينبغي إتاحة الفرصة للأفراد العاملين للمشاركة في عملية اتخاذ القرار في المنظمة، وذلك لما له من دور في تحفيزهم على تحسين أدائهم للمهام التي تناط بهم.

د- تحليل أدوار الأفراد وتوضيحها: تهدف هذه الوسيلة إلى توضيح دور ومهام وعلاقات الأفراد العاملين بالمنظمة لتخفيف الإضطرابات التي تنشأ عن غموض وصراعات الأدوار حيث أن ملامح دور الفرد تشكل من توقعات الأطراف التي يتعامل معها مثل رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه والشخصيات الرئيسية في المنظمة، ويمكن تحديد الأدوار في المنظمة من خلال أسلوبين هما:

¹ غرينغ وبارون، مرجع سابق، ص: 269-270.

² طه عبد العظيم وسلامة عبد العظيم، مرجع سابق، ص: 248.

- **الدور المتوقع:** ويتمثل فيما يتوقعه الآخرون من الفرد في العمل.
- **الدور الفعلي:** ويتمثل في كيفية تصرف الفرد في العمل المسند إليه، وحتى يمكن التغلب على الضغوط يجب إحداث التكامل بين الدور المتوقع من الفرد والدور الفعلي له، ويتم ذلك من خلال تحليل الأدوار التي تستند على الركائز التالية:
 - تحديد مجموعة الأدوار.
 - تعريف الدور
 - تحديد توقعات الفرد.
 - تحديد توقعات شاغلي الدور.
 - وضع دليل مكتوب للدور.

ج- وضع الأهداف وتحديدها: وتركز هذه الطريقة على وضوح أهداف المنظمة وعلى علاقة الموظف برئيسه المباشر، وتهدف إلى توضيح الدور الرسمي للفرد وذلك بتحديد نطاق مسؤولياته بدقة والأهداف المطلوب تحقيقها من أداء كل مهمة، فلا شك أن وضوح أهداف المنظمة يعد أمراً أساسياً بالنسبة للإدارة وبالتالي يخفف من ضغوط العمل.

هـ- المساندة الاجتماعية: إن المساندة الاجتماعية التي يتلقاها الفرد من الآخرين من خلال اتصاله الرسمي أو غير الرسمي بهم وسيلة تساعد الفرد على مجابهة متطلبات العمل والتي تسبب له الضغوط، وتساعد شبكة المساندة الاجتماعية على تقديم العون والدعم والمساندة للفرد في أوقات الأزمات والمحن سواء المالية أو الصحية أو العائلية أو الشخصية، وعلى هذا يتعين على المنظمة توفير الفرص لبناء علاقات اجتماعية ناجحة بين العاملين بها وبث روح التعاون بينهم.

د- التوجيه والإرشاد: تعمل المنظمة على تقديم الخدمات والبرامج التوجيهية والإرشادية للعاملين بقصد تحسين مستوى الصحة النفسية لديهم وجعلهم يشعرون بالارتياح والتوافق تجاه أنفسهم وتجاه الآخرين في بيئة العمل، ويمكن تحقيق أهداف الإرشاد من خلال النصيحة حيث يتم إخبار الفرد بما يجب عمله بشأن مشكلته ومنح الفرد الشجاعة والثقة لمواجهة المشكلة.¹

6. قياس ضغوط العمل:

من المسلم به عموماً أن قياس الضغط مسألة صعبة لعدد من الأسباب منها:

- أي تقييم يتعلق فقط بلحظة زمنية محددة.
- هناك شكوك حول صحة قياسات الضغوط حول قياس ما يفترض أن يكون مقياس.
- معظم عمليات التدقيق والاستبيانات هي تقارير ذاتية وتعتمد على الأشخاص لتقديم تقييمات ذاتية وقد لا تعطي الصورة الحقيقية. إذا كانت ثقافة المنظمة لا تدعم الأشخاص الذين يقع الضغط عليهم؛ بدلاً من ذلك، قد لا يتمكن الأفراد من تقييم مستويات الضغوط لديهم.

هناك عدة طرق لقياس الضغوط على المستوى التنظيمي نذكر منها:

¹ طه عبد العظيم وسلامة عبد العظيم، مرجع سابق، ص: 248-250.

1.6. التدقيق واستبيانات الضغوط: توفر عمليات التدقيق والاستبيانات بيانات أكثر شمولاً عن الأشخاص والأسباب المحتملة للإجهاد والطرق التي طورها الباحثون لإدارة الضغوط.

2.6. مجموعات التركيز: يمكن لمجموعات التركيز المساعدة في توسيع نطاق البيانات التي يتم جمعها عبر عمليات التدقيق والاستبيانات ويمكن أن تسهل فهم الاختلافات في أجزاء مختلفة من المنظمة. توفر تدابير أخرى مثل معدلات الحوادث ودوران العمل ومعدلات المرض طريقة أوسع لرصد الاتجاهات. وبالإضافة إلى ذلك نذكر¹:

- تقييم مخاطر الضغوط؛
- المقابلات الفردية؛
- سجلات تسجيل الضغوط والحوادث الخطيرة؛
- بيانات من سجلات الغياب؛
- معدلات الحوادث؛
- دوران العمل؛
- عدد الأفراد الذين يستفيدون من خدمات التوجيه والإرشاد؛
- تكلفة التقاضي والدعاوى القضائية.

¹ Jane Cranwell-Ward & Alyssa Abbey, Op, Cit, P:73.

II- الإطار النظري للرضا الوظيفي

برز موضوع الاهتمام بالرضا الوظيفي في الحقل الإداري خلال عشرينيات القرن الماضي، حيث افترض فريدريك تايلور (Fredrick Taylor) (أب الإدارة العلمية) في دراساته أن إعادة تصميم العمل ووضع خطط الأجور بطريقة علمية ترتبط بالإنتاج سوف يؤدي إلى زيادة الإنتاج ورفع الروح المعنوية للعاملين، وتشير الأبحاث العلمية أيضا إلى أن الدراسة التي قام بها إلتون مايو وزملاءه (Elton Mayo & al) في مصنع ويسترن إلكتروك (Western Electric) بين 1927 و 1932 قد لفتت الأنظار إلى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية ودور مجموعة العمل والإشراف في تأثيرها على الرضا الوظيفي للعامل وتلبية حاجاته النفسية والاجتماعية. ومع نشر دراسة هيرزبيرغ (Herzberg) في خمسينات القرن الماضي ظهر اتجاه جديد يركز على مستوى العمل نفسه كمحدد للرضا الوظيفي، وقد توالى الدراسات خلال سنوات الستينات والسبعينات حيث زاد الاهتمام بمضمون محتوى الوظيفة باعتباره العامل الحاسم في تحديد درجة الرضا الوظيفي. أما في عصرنا الحالي فقد أعيد إحياء موضوع الرضا الوظيفي مرة أخرى مع اهتمام الكثير من الدول بتحسين نوعية الحياة الوظيفية للأفراد في المنظمات.

1. مفهوم الرضا الوظيفي، الخصائص والأهمية:

أورد الباحثون تعريف عديدة تحاول توضيح معنى الرضا الوظيفي ولكن ليس هناك تعريف موحد وعمام لمفهوم الرضا الوظيفي، نظرا لتعدد الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع من جوانب مختلفة، ومن أهم التعريفات لي:

1.1. تعريف الرضا الوظيفي :

يعود ظهور مفهوم الرضا الوظيفي في منتصف الثلاثينات من القرن الماضي، من خلال الدراسة التي أجراها هوبوك (Hoppock) سنة 1935 حيث عرفه بأنه: مجموع الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم متظافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد.¹

- وعرف (Vroom, 1964) الرضا الوظيفي بأنه: اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه.²

- أما (Stone, 1976) فعرفه بأنه: الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها.³

- ويرى (Herbert) أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم ويمكن تحديد تلك المشاعر في زاويتين هما ما يوفره العمل للعاملين في الواقع وما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم.⁴

- في حين أن جرينبيرغ وبارون (Greenberg & Baron) فيريان الرضا الوظيفي بأنه يتضمن المشاعر الإيجابية أو السلبية نحو العمل الذي يقوم به الفرد.⁵

أما (Landy & Conte) فيعرفان الرضا الوظيفي على أنه: الموقف الإيجابي أو الحالة العاطفية الناتجة عن تقييم الوظيفة أو الخبرة الوظيفية.⁶

¹ محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 195.

² محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 195.

³ محمد سعيد سلطان، نفس المرجع السابق، ص: 196.

⁴ صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 173.

⁵ جرينبيرغ وبارون، مرجع سابق، ص: 232.

⁶ Frank J. Landy & Jeffrey M. Conte, *Work In The 21st Century- An Introduction To Industrial And Organizational Psychology*, Fourth edition, Printed in the United States of America, 2012, P:357.

كما يعرف (Judge و Robbins): الرضا الوظيفي بأنه الشعور الإيجابي للفرد تجاه وظيفته بعد تقييم خصائصها.¹ ويمكن القول من خلال ما سبق بأن الرضا الوظيفي: هو مستوى الشعور بالارتياح والسرور الناتج عن إشباع حاجات الفرد، وهذا الشعور ما هو إلا رد فعل نفسي للعامل تجاه عمله في وقت ما، وهو شعور ثابت نسبياً وقد يتغير تبعاً لتغير الظروف والعوامل المؤثرة فيه.

2.1. الفرق بين الرضا والدافع في العمل :

تجدر الإشارة إلى أن هناك اختلاف بين مفهوم دوافع العمل ومفهوم الرضا عن العمل فدوافع العمل تعبر عن المجهود المبذول من قبل العامل نحو الهدف، ومن الطبيعي أن تتوقف قوة الدافع على طبيعة الفرد وحاجاته الإنسانية المختلفة. أما مفهوم الرضا عن العمل فهي الحالة التي يشعر بها العامل نتيجة إشباع الحاجة وتؤدي إلى الارتياح والقناعة.²

3.1. أبعاد الرضا الوظيفي :

صنفت الأدبيات ذات الصلة الرضا الوظيفي عموماً من منظورين مختلفين، أي تحت مجموعتين رئيسيتين هما الرضا الوظيفي الجوهرية (العاطفي) والرضا الوظيفي الخارجي (الإدراكي). ويمكن تحقيق الرضا الوظيفي داخل المنظمة بمجرد تحقيق كلا الصنفين من الرضا داخل المنظمة.

أ- الرضا الجوهرية (العاطفي): وهناك من يطلق عليه تسمية الرضا الداخلي، وهو يستند إلى العاطفة الإيجابية الكلية أو الحالة المزاجية، أو المشاعر الإيجابية التي تكونها الوظيفة لدى الفرد، وبذلك فإن الدرجة المسجلة على مقياس الرضا الوظيفي تعكس أساساً الحالة العاطفية للفرد.³ فهو ينبع من الجوانب المركزية، أو الجوهرية، إلى الوظيفة نفسها، حيث يستند إلى التقييم العاطفي الإيجابي، حيث يركز على ما إذا كانت الوظيفة تثير حالة مزاجية ومشاعر إيجابية لدى الفرد، مثل المسؤولية.⁴

ب- الرضا الخارجي (الإدراكي) : ويقر بأن الرضا الوظيفي يستند إلى التقييم المنطقي والعقلاني لصفات الوظيفة، وبذلك فإن الدرجات المسجلة على مقياس الرضا الوظيفي تعكس أساساً الحالة العاطفية للفرد.⁵ وحسب (Çetin BEKTAŞ) فهو يعني المكاسب التي تم توفيرها من البيئة الخارجية للوظيفة، كالأجور والمكافآت المالية وظروف العمل. ويتم تعريف هذه العوامل أيضاً على أنها وسائل خارجية تؤثر على عواطف الفرد. إذا استخدمت الإدارة هذه الوسائل في الوقت المناسب، وفي المكان والمستويات المطلوبة، فسوف تقدم مساهمات إيجابية في الرضا الوظيفي. ومع ذلك، وينبغي استخدام العوامل الخارجية بعناية.⁶

4.1. ديناميكية الرضا الوظيفي : يعمل الناس لكي يصلوا إلى أهداف معينة، وينشطون في أعمالهم لاعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم هذه الأهداف، ومن ثم فإن بلوغهم إياها سيجعلهم أكثر رضا مما هم عليه حيث ينظر للرضا كنتيجة للكشف عن

¹ Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, *Essentials of Organizational Behavior*, 14th Edition, published by Pearson Education © 2018, London, P: 50.

² محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج متكامل، العبيكان للنشر، الطبعة الرابعة، 1436 هـ / 2015، المملكة العربية السعودية، الرياض، ص: 224.

³ أحمد جابر حسنين، الإحباط الإداري الأسباب والعلاج، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2013 ، ص: 49.

⁴ Frank J. Landy & Jeffrey M. Conte, *op,cit*, P :365.

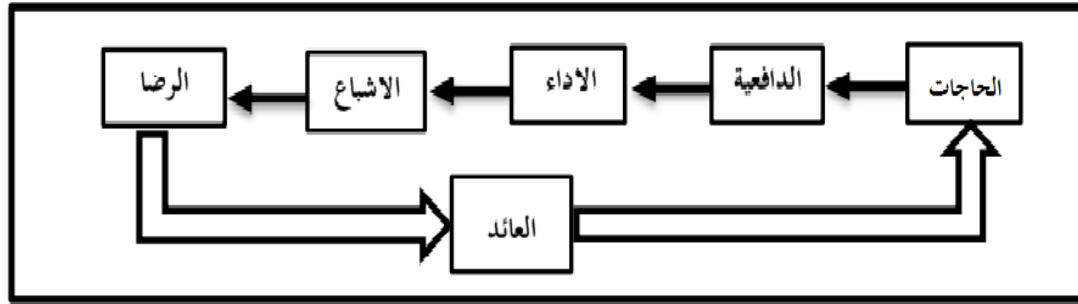
⁵ أحمد جابر حسنين، المرجع السابق، ص: 49.

⁶ Bektaş Ç, *Explanation Of Intrinsic And Extrinsic Job Satisfaction Via Mirror Model*, BMIJ (2017) 5(3) : 627-639 doi: <http://dx.doi.org/10.15.295/bmij.v5i3.118>. Visited: 05/01/2019.

الكيفية التي يتحقق بها، والعوامل التي تسبقه وتعد مسؤولة عن حدوثه، سنجد أن تلك العوامل تنظم في نسق من التفاعلات يتم على النحو التالي :

- **الحاجات:** لكل فرد حاجات يسعى لإشباعها ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحة.
- **الدافعية:** تولد الحاجات قدرا من الدافعية لحث الفرد إلى التوجه نحو المصادر المتوقع إشباع تلك الحاجات من خلالها.¹
- **الأداء:** تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد ويوجه خاصة في عمله، إعتقادا منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع تلك الحاجات.
- **الإشباع:** يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.
- **الرضا:** إن بلوغ الفرد مرحلة من الإشباع من خلال الأداء الكفء في عمله يجعله راضيا عن العمل باعتباره الوسيلة التي يستطيع من خلالها إشباع حاجاته.² والشكل التالي يوضح كيفية حدوث الرضا.

الشكل رقم (08) يوضح كيفية حدوث الرضا الوظيفي.



المصدر: سيتي سيد أحمد، محددات الرضا الوظيفي في الجزائر، دار من المحيط إلى الخليج، عمان، الأردن، 2017، ص: 23.

- 5.1. خصائص الرضا الوظيفي : يمكن أن نحدد خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي :
- **تعدد مفاهيم وطرق القياس:** أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها؛
 - **النظر إلى موضوع الرضا الوظيفي على أنه فردي:** غالبا ما ينظر إلى موضوع الرضا الوظيفي على أنه يخص الفرد، فما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم؛
 - **الرضا يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:** نظرا لتعدد وتعدد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات؛
 - **الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:** يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد

¹ سيتي سيد احمد، محددات الرضا الوظيفي في الجزائر، دار من المحيط الى الخليج، عمان، الاردن، 2017، ص: 22.

² نفس المرجع السابق، ص: 22.

- مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته؛
- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المرغوبة وغير المرغوبة المرتبطة بالعمل، فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب الذي يقدمه للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات؛
- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد على عنصر معين لا يمثل ذلك دليلا كافيا على رضاه على العناصر الأخرى، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير على آخر وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.¹

6.1. أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هنالك وجهات نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع.

وبالتالي كثرت البحوث في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن أن الأفراد الراضين وظيفيا يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين، وهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديرا للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي، ويؤكد البعض على أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي، بمعنى أن الأفراد الراضين وظيفيا يكونون راضين عن حياتهم والعكس صحيح.

ومن المسلم به أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياسا لمدى فاعلية الأداء، إذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفعا فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تنويها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عمالها أو بتطبيق نظام المكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات،² ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغيب وكثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين للمنظمات التي يعملون بها والانتقال إلى منظمات أخرى، ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل وتوجههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم، كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي.

وقد ذكر (ليكرت) أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا، كما أشار إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة، إضافة إلى تدني مستوى منتجها ومن ثم فإن ثمة نوعا من الاتفاق بأن من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في

¹ محمد عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص: 99-100.

² محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص: 96.

انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين.

7.1. الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي:

- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين؛
- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة؛
- إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة؛
- إن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل؛
- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

وعموماً يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للدائرة ومدى فاعليتها على افتراض أن الدائرة التي لا يشعر فيها الموظفون بالرضا سيكون حظها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفون بالرضا، ومع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداداً للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يكون أكثر نشاطاً وحماساً في العمل، وما يميز أهمية دراسة الرضا الوظيفي هو أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة.¹

2. نظريات الرضا الوظيفي:

هناك العديد من النظريات التي ارتبطت وفسرت الرضا الوظيفي من أبرزها:

1.2. نظرية سلم الحاجات لماسلو (Abraham Maslow):

اقترح أبراهام ماسلو (1943) أن جميع البشر لديهم مجموعة أساسية من الاحتياجات، وأن هذه الاحتياجات تعبر عن نفسها على مدى حياة الفرد باعتبارها دوافع أو محركات أساسية داخلية. وعلى هذا النحو، كانت نظرية ماسلو للحاجة نظرية للتنمية البشرية أكثر منها نظرية الدافعية للعمل.

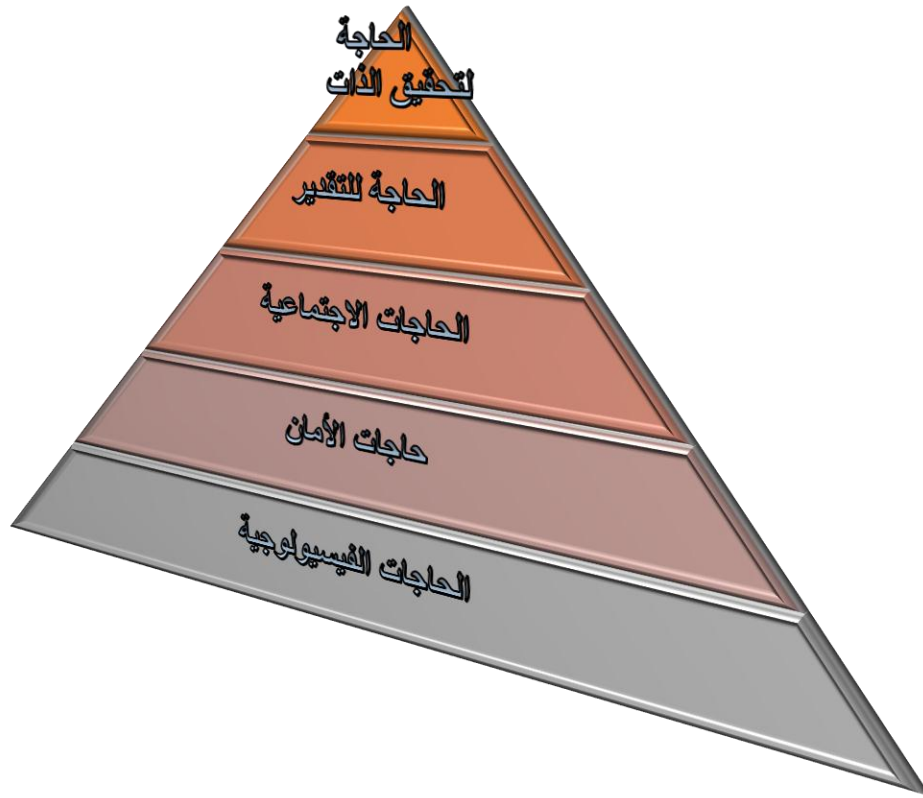
وبشكل عام، اقترحت النظرية أنه عندما يكون الفرد صغيراً في السن، فإنه يكون أكثر اهتماماً برفاهه البدني، وعندما يصبح أكثر أمناً في عالمه المادي، يبدأ بعد ذلك في التأكيد على الاحتياجات الاجتماعية، وأخيراً عندما تبدو احتياجاته الاجتماعية آمنة فإنه يركز على تطوير قدراته إلى أقصى حد. وهكذا، اقترح ماسلو خمس مجموعات مختلفة من الاحتياجات ورتبها بشكل هرمي في نموذج، حيث أن الاحتياجات الموجودة في أسفل الهرم لها الأسبقية على الاحتياجات الموجودة في أعلى الهرم، حيث كانت الاحتياجات الفسيولوجية هي أدنى الاحتياجات واحتياجات تحقيق الذات هي الأعلى من بين الفئات الخمس، وتتمثل الحاجات الخمس كالتالي:

- **الحاجات الفسيولوجية:** وهي الحاجات الأساسية والضرورية لبقاء الإنسان أو ما يمكن اعتبارها محركات أساسية ولا يمكن الاستغناء عنها مثل الطعام، الماء، المأوى والنوم.

¹ نفس المرجع السابق، ص: 96-97.

- الحاجة إلى الأمن: تشير هذه الفئة إلى حاجة الفرد إلى إنتاج بيئة آمنة بيئية خالية من التهديدات لاستمرار وجوده.
- الحاجات الاجتماعية: وترتبط هذه الاحتياجات مع العوامل الشخصية أي أنها تشير إلى رغبة الفرد في أن يقبله الآخرون وإنشاء علاقات صداقة وقبول وثقة وانتساب كون الفرد جزءا من جماعة.
- الحاجة إلى التقدير والاحترام: وترتبط هذه الاحتياجات مع احترامها للإنجازات والقدرات والمركز والهيبة واحترام الآخرين.
- الحاجة إلى تحقيق الذات: تشير هذه الاحتياجات إلى رغبة الفرد في تطوير قدراته على أكمل وجه، من خلال إدراكه لقدراته ومهاراته الكامنة، وحسب نظرية ماسلو، فإن قلة قليلة من الناس تحقق هذه الحاجة تمامًا.¹

الشكل رقم (09): هرم ماسلو للاحتياجات الإنسانية.



المصدر: طه عبد الباقي الطوخي، نظرة على هرم ماسلو للاحتياجات الإنسانية، مجلة النفس المطمئنة، الجمعية العالمية الإسلامية للصحة النفسية، القاهرة، مصر، العدد 124، سبتمبر 2017، ص: 6.

2.2. نظرية ذات العاملين: Tow-Factor Theory

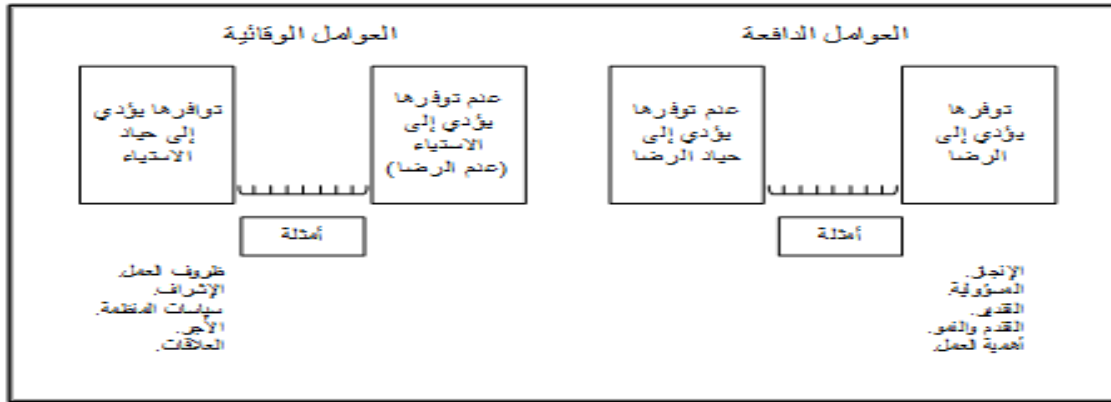
توجد نظرية أخرى شائعة للدافعية ذات صلة وثيقة بنظرية ماسلو لتدرج الحاجات، اقترحها هيرزبيرغ (Herzerberg) سنة 1966، وقد صادفت هذه النظرية التي يطلق عليها نظرية ذات العاملين أو نظرية الدافعية والوقاية، قبولا وتطبيقا واسعي النطاق من قبل المديرين المهتمين بدافعية موظفيهم.²

¹ Frank J. Landy & Jeffrey M. Conte, Op,Cit, P :326-327.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص: 128.

في الدراسة التي أجراها هيرزبيرغ (Herzberg) والتي شملت 200 محاسب و مهندس لدراسة الرضا عن العمل كان يطلب منهم أن يتذكروا الأوقات التي كان يسيطر عليهم فيها الإحساس بالرضا أو عدم الرضا، وقد خرج هيرزبيرغ (Herzberg) بمضمون النظرية التي تفيد أن مجموعة العوامل التي تسبب الرضا عن العمل مستقلة عن الأسباب التي تؤدي إلى عدم الرضا، وترجع المجموعة الثانية (مجموعة عدم الرضا) إلى الظروف المحيطة بالعمل (ظروف العمل، الأجر، الأمن، نوع الإشراف، العلاقة بالآخرين)، وقد أطلق على هذه العوامل إسم العوامل الوقائية، أما المجموعة الأولى من العوامل (عوامل الرضا) فترجع إلى مضمون العمل ذاته (طبيعة العمل، الإنجاز في العمل، فرص الترقية، فرصة النمو والشهرة) وقد أطلق على هذه العوامل إسم مجموعة العوامل الدافعة. ويمكن القول أنه طبقا لهذه النظرية فإن الرضا ينتج من مجموعة العوامل التي تسمى العوامل الدافعة أو المحفزة، أما عدم الرضا فإنه ينتج عن مجموعة أخرى تسمى العوامل الوقائية.¹ والشكل التالي يوضح نظرية ذات العاملين.

الشكل رقم (10) يوضح نظرية ذات العاملين.



المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014، ص: 224.

3.2. نظرية القيمة: Value Theory:

صاحب هذه النظرية هو إدوين لوك (Edwin Locke) سنة 1976، حيث يرى أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدى، و أنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل. ويرى لوك أن الفرد يقوم أولا بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يدرك أنه يتحصل عليه فعلا، ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريد،² ووفقا لهذه النظرية فإن درجة رضا الفرد عن عمله أو عنصر من عناصره (سواء كان الأجر أو الترقية أو الشهرة أو ما شابه ذلك) تحكمها ثلاث نواح هي:

- مقدار ما يأمل الحصول عليه بالنسبة لهذا العنصر؛
- مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر؛
- أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

وبحساب الفرق بين ما يأمل فيه وما يحصل عليه فعلا وترجيحه بالأهمية النسبية تتحدد القيمة النسبية لهذا العنصر ومن

¹ جرينبرج وبارون، مرجع سابق، ص: 208-209.

² محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص: 201.

ثم درجة الرضا عنه فكلما كان الفرق كبيراً والأهمية النسبية عالية، كان مستوى عدم الرضا مرتفعاً. وتستطيع الإدارة الاستفادة من فروض هذه النظرية بأن تأخذ في اعتبارها مقدار ما يأمل الفرد في الحصول عليه من وجوه العمل المختلفة وتحاول قدر استطاعتها أن تلي ذلك المقدار إذا كانت تريد أن تخلق قوة عمل راضية.¹

4.2. نظرية الإدراك:

تشير هذه النظرية إلى أن تفهم الرضا عن العمل يجب أن يكون في ضوء إدراك الفرد للعمل الذي يؤديه، ذلك لأن أنصار هذا الاتجاه يعتقدون أن السلوك الفردي إنما يحدث طبقاً لإدراك الفرد لطبيعة الموقف وليس للموقف ذاته كما هو حادث. وعلى هذا الأساس فإن الرضا عن العمل يحدث نتيجة للإدراك الفردي للعمل وليس على أساس الحقائق الموضوعية المتعلقة بهذا العمل. غير أن كثير من الباحثين في مجال الرضا الوظيفي لم يتعرفوا بعد على حجم الدور الذي يلعبه الإدراك الفردي في عملية تكوين اتجاهات الرضا الوظيفي، ويرى كثير منهم أن عملية تكوين الاتجاه نحو العمل سواء بالرضا أو بعدم الرضا هي أكثر تعقيداً من هذا التفسير المبسط الذي أوضحته نظرية الإدراك، وأن الإدراك ما هو إلا عاملاً (متغيراً) وسيطاً بين العوامل الموقفية من ناحية واتجاهات الفرد (كالرضا عن العمل) من ناحية أخرى.²

5.2. نظرية العدالة : Equity theory

يعتبر (Stacy Adams) أحد أبرز الباحثين الذين روجوا للأفكار التي تقوم عليها نظرية العدالة.³ استخدم (Adams) سنة 1963 التنافر أو اللانسجام الإدراكي والتي صممها (Fistinger) سنة 1957 كأساس لنظرية العدالة، حيث تؤكد نظرية التنافر الإدراكي على أن الفرد يعاني من اللانسجام الإدراكي عندما تخرج الأحداث عن نطاق توقعاته. وتمثل نظرية العدالة الجذور التاريخية للعدالة التنظيمية، وقد بنى (Adams) هذه النظرية على الفرضيتين التاليتين:

- أن الأفراد دائماً ما يكونون في حالة مستمرة وغير منتهية من المقارنات الاجتماعية مع الجماعات المرجعية؛ أي أن الفرد يقيس بشكل مستمر نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة مع مقارنة هذه النسبة بالنسبة الخاصة بالشخص المرجعي؛

- أن الفرد مدفوع أساساً بواسطة مدركات عدم العدالة، وبعبارة أخرى فإن الاستجابات لظروف عدم العدالة أكثر ديناميكية من الاستجابات لظروف العدالة، حيث تخلق ظروف عدم العدالة نوعين مختلفين من ردود الفعل الاجتماعي هما:

أ- **الغضب:** وذلك إذا أدرك الفرد أن مدخلاته تفوق مخرجاته، أو نسبة مخرجاته إلى مدخلاته تقل عن النسبة الخاصة بالشخص المرجعي.

ب- **الشعور بالذنب:** وذلك إذا أدرك الفرد أن مخرجاته تفوق مدخلاته بدرجة كبيرة، أو نسبة مخرجاته إلى مدخلاته تفوق النسبة الخاصة بالشخص المرجعي.⁴

¹ نفس المرجع السابق، ص: 209-211.

² محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص: 201.

³ محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص: 173.

⁴ عمر محمد درة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2008، ص 65.

3. العوامل المرتبطة بالرضا عن العمل:

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل يمكن تصنيفها حسب:

1.3. العوامل التنظيمية للرضا :

- **نظام العوائد:** مثل الحوافز والمكافآت والترقيات ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل.
- **الإشراف:** إن إدراك الفرد بمدى جودة الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة وهذا الأمر يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون مرؤوسيه وحمايته لهم.
- **سياسات المنظمة:** وهي تشير إلى وجود أنظمة ولوائح وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل ييسر العمل ولا يعيقه.
- **تصميم العمل:** حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع والمرونة والتكامل والأهمية والاستقلال وتوافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل.

2.3. العوامل الشخصية للرضا : أظهرت الدراسات أن الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس طبيعتهم

وشخصيتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء، ومن أهم المسببات ما يلي :

- **احترام الذات:** كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتداد برأيهم، واحترام ذاتهم والعلو بقدره كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون ببخس في قدرهم أو عدم الاعتداد بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن العمل.
- **تحمل الضغوط:** كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها، كلما كان أكثر رضا، أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة وينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستائين.
- **المكانة الاجتماعية:** كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية أو الوظيفية والأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله، أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا واجتماعيا وقلت الأقدمية زاد استياء الفرد.
- **الرضا عن الحياة:** يميل الأفراد السعداء في حياتهم إلى أن يكونوا سعداء في عملهم، أما التعساء في حياتهم والغير راضين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم.¹

ويصنف (محمد هاني) العوامل المرتبطة بالرضا عن العمل كما يلي :

أ- **العوامل المرتبطة بالفرد:** وهي التي ترجع إلى الشخص نفسه، كتلك التي تتعلق بقدراته ومهاراته ويمكن قياسها

بتحليل خصائصه كالتعليم، السن والمستوى الوظيفي إلا أنه من الصعب التحكم فيها واستخدامها لتحسين درجة

الرضا عن العمل لدى الفرد.

¹ محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص: 202-204.

ب- مجموعة العوامل المرتبطة بظروف العمل: تتعلق أساسا بظروف وبيئة العمل داخل المؤسسة وبإمكان الإدارة التحكم في معظمها أو تغييرها.

ت- العوامل المتعلقة بالوظيفة أو العمل: عندما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع والأهمية وتوافر المعلومات، ويكون هناك ضمان نسبي للرضا عن العمل.

ث- العوامل المتعلقة بالتنظيم والإدارة: عندما يدرك الفرد مدى جودة الاشراف الواقع عليه تتأثر درجة رضاه عن الوظيفة فيدرك أهميته واهتمام المشرف بشؤونه وحمايته لحقوقه، كأن يتحصل على مكافآت وترقيات يتم توزيعها بشكل عادل بين العمال.

إن العوامل السابقة تؤثر لاحتمال في الفرد العامل وتجعل منه فعالا وإيجابيا في دائرة عمله إذا ما تم التحكم فيها بالشكل الذي يحسن من مستوى الأداء.¹

كما حدد (Luthans) عددا من العوامل التي يمكن أن تؤثر على الرضا الوظيفي منها:

أ- العمل نفسه: يبين إلى أي مدى تكون الوظيفة مثيرة لاهتمام الفرد من خلال توفيرها لرغبات الفرد في الترقية وفرص التعلم والتطور والمسؤولية.

ب- الأجر: ويشير إلى مبلغ المكافأة المالية التي يتم تلقيها وإلى أي مدى ينظر إليها على أنها منصفة بالمقارنة مع الآخرين في المنظمة.

ت- فرص الترقية: وتشير هنا إلى التقدم في الوظيفة الذي يمكن أن يبلغه الفرد خلال مساره المهني.

ث- الإشراف: يتمثل في قدرات المشرف على تقديم المساعدة الفنية والدعم السلوكي للأفراد.

ج- جماعة العمل: تكون مجموعة العمل أو فريق العمل مصدرا متواضعا للرضا الوظيفي خاصة إذا كان هناك دعم ومساعدة بين أفراد المجموعة، ومع ذلك فإن هذا العامل ليس ضروريا لتحقيق الرضا الوظيفي في حالة وجود ظروف عكسية يصعب على الأفراد التوافق معها.

ح- ظروف العمل: ظروف العمل ليس لها تأثير عالي على الرضا الوظيفي. فإذا كانت ظروف العمل جيدة (بيئة نظيفة وجذابة)، فسيجد الموظفون أنه من الأسهل أداء وظائفهم. أما إذا كانت ظروف العمل رديئة (حارة، محيط صاخب)، سيجد الموظفون صعوبة أكبر في إنجاز مهامهم. بمعنى آخر، أن تأثير ظروف العمل على الرضا الوظيفي مشابه لدرجة لتأثير مجموعة العمل.²

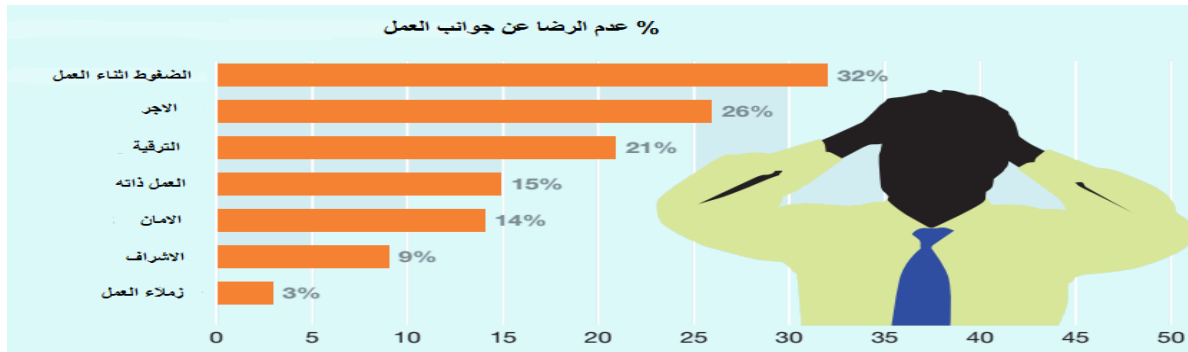
¹ محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، المعتر للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2014، ص: 261

² F.Luthans, Op ,Cit, P :142-143.

4. أسباب عدم الرضا عن العمل:

- حسب الدراسة التي قامت بها (Lydia Saad) سنة 2010 بعنوان (on the job stress) أي الإجهاد أثناء العمل بالنسبة للعمال الأمريكيين، فقد تمثلت أبرز مسببات عدم الرضا عن جوانب العمل فيما يلي:
- **الضغوط أثناء العمل:** تحتل الضغوط أثناء العمل المركز الأول كأعلى مسبب لعدم الرضا بالنسبة للعمال والتي حسبهم مثلت نسبة 32% من آرائهم.
 - **الأجر:** برز الأجر كأحد المسببات المؤثرة في عدم الرضا الوظيفي حيث مثل نسبة 26% من اتجاهات عينة الدراسة.
 - **الترقية:** حلت الترقية في المركز الثالث بنسبة 21% من مجموع آراء عينة الدراسة.
 - **العمل نفسه:** تظهر الدراسة أن نسبة 15% من المستجوبين يعتبرون أن العمل نفسه أحد مسببات عدم الرضا لكن بدرجة أقل من المسببات السابقة.
 - **الأمان الوظيفي:** حسب آراء المستجوبين فقد مثل الأمان الوظيفي 14% كأحد مسببات عدم الرضا في المرتبة الخامسة.
 - **الإشراف:** 9% فقط من المستجوبين في الدراسة اعتبروا أن الإشراف كأحد قد يكون مسببا لعدم الرضا.
 - **زملاء العمل:** أظهرت الدراسة أن 3% فقط من المستجوبين يعتبرون أن زملاء العمل كأضعف مسبب لعدم الرضا عن جوانب العمل.¹ والشكل رقم (11) أسفله يوضح ذلك.

الشكل رقم (11) يوضح أسباب عدم الرضا عن العمل.



Source: Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, **Organizational Behavior**, 15th edition, by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, USA, 2013, P: 79.

¹ Lydia Saad, **On-The-Job Stress In U.S. Workers' Biggest Complaint**, the gallup poll Public Opinion 2010, Published in the United States of America, P: 292.

5- النتائج المرتبطة بالرضا الوظيفي والطرق المنتهجة لزيادته:

1.5. النتائج المرتبطة بالرضا الوظيفي:

- حدد الباحثون في مجال السلوك التنظيمي عددا من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي، بما في ذلك آثاره على الأداء والغياب ودوران العمل.¹
 - الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل: يقودنا التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه للبقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية.
 - لقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة هذا الفرض، وقد أظهرت كل تلك الدراسات (بدرجات متفاوتة) أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل، بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.²
 - الرضا عن العمل ومعدل الغياب: يمكن الاعتماد على الرضا للتنبؤ بحالات الغياب فكلما كان الرضا مرتفعاً قلت معدلات الغياب.
 - الرضا عن العمل والإصابات: هناك من يرى أن الحوادث والإصابات تحدث بسبب انعدام الدافع لأداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة فيه، إذ أن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله تجده أقرب إلى الإصابة، يقول Vroom أن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل وليس العكس.
 - الرضا عن العمل ومعدل الأداء: دلت نتائج الدراسات على أن الرضا المرتفع ينتج عنه أداء مرتفع، والعكس صحيح، فالموظف الراضي عن عمله تزداد درجة حماسه للعمل وينعكس ذلك على ارتفاع إنتاجيته وأدائه.³
 - الولاء للمؤسسة: يعد الولاء من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المؤسسة من جهة أخرى، فالأفراد الذين يكونون راضين في عملهم يميلون إلى بذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم، كما يميل هؤلاء الأفراد إلى تأييد ودعم قيم المؤسسة والبقاء فيها لفترة أطول.⁴
- ### 2.5. الطرق المنتهجة لزيادة الرضا الوظيفي :

- أشارت بعض الدراسات إلى أنه بعد مناقشة النواتج السلبية لعدم الرضا، فإنه من المنطقي أن تحاول المنظمة الاهتمام بزيادة رضا الأفراد عن عملهم وأن تحاول تجنب عدم رضاهم عن العمل، وبالرغم من أن رضا الفرد قد لا يكون بالضرورة سببا في تحديد أداء الفرد، إلا أن هذا لا يمنع من محاولة زيادة الرضا عن العمل، على الأقل لكي نزيد من شعور الأفراد بالسعادة في عملهم، لأن الرضا عن العمل هو غاية في حد ذاته. ومن بين الوسائل التي يمكن استخدامها في هذا المجال ما يلي:
- تحسين نوعية وجودة الإشراف: عندما تكون العلاقة بين المشرف والأفراد علاقة يسودها الإحترام ويراعى فيها المصالح المشتركة، ويكون هناك خطوط اتصال مفتوحة بين المشرف ومروؤسيه، يزيد رضا الأفراد عن العمل.¹

¹ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص: 204.

² علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995، ص: 243.

³ محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص: 262.

⁴ إدارة التخطيط و الدراسات لحكومة رأس الخيمة، دراسة ميدانية عن الولاء الوظيفي بدائرة التنمية الاقتصادية برأس الخيمة، يونيو 2011، ص: 1.

- تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية: وتعني اللامركزية إعطاء الحق لأفراد متعددين لاتخاذ القرارات، فعندما توزع سلطة اتخاذ القرارات ويسمح للأفراد بالمشاركة بحرية في اتخاذ القرارات فإن هذا يزيد من شعورهم بالرضا، ويرجع هذا لشعورهم أو لاعتقادهم بأنهم يستطيعون التأثير بالمنظمة.²
- العدالة في الأجور والمكافآت: حينما يعتقد الناس أنهم يحصلون على أجور ومكافآت غير عادلة، فإن ذلك من شأنه أن يخلق لديهم إحساس بعدم الرضا، لذا لا بد أن تحرص الشركة على بناء نظام للأجور والمزايا الإضافية يستشعر معه الأفراد بالعدل في المعاملة.³
- تكليف الأفراد بالأعمال التي تستغرق اهتماماتهم: فكلما كان هناك شعور قوي لدى الأفراد بأنهم يقومون بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم كلما كانوا أكثر رضا عن عملهم، وهنا نجد أن مراكز التقويم التي تنشئها بعض الشركات تساعد في ذلك.
- تجنب التكرار الذي يثير الضجر والملل لدى الأفراد: لأن الفرد يكون أقل رضا عن عمله إذا كان مملا ويشير الضجر والملل، وبالطبع يمكن استخدام مداخل التوسيع الأفقي والرأسي للتغلب على تلك المشكلة.

6. طرق وأساليب قياس الرضا الوظيفي:

بالرغم من أهمية الرضا الوظيفي إلا أن كثيرا من المنظمات لم تستخدم أساليب دقيقة للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم تجاه العمل وتقتصر هذه الأساليب عادة على مجرد سماع رأي الرؤساء في العمل لمؤوسيههم، ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين رئيسيين:

1.6. الأساليب الموضوعية: وهي المقاييس التي يمكن من خلالها قياس شعور العاملين ورضاهم عن طريق استخدام

أساليب قياس معينة تتمثل في:

- معدل الغياب؛
- معدل ترك الخدمة؛
- معدلات الحوادث في العمل؛
- معدلات الشكاوى في العمل؛
- مستوى إنتاجية الموظف.

2.6. مقاييس جمع المعلومات : يعتمد هذا الأسلوب على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة، مثل

صحيفة الاستقصاء التي تعتمد على مجموعة من الأسئلة الخاصة بالرضا الوظيفي أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثون مع العاملين في المنظمة، ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف لاستخدامها.

¹ مروان أحمد حويجي، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل - حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008، ص: 25.

² نفس المرجع السابق، ص: 25.

³ غرينبيرغ وبارون، مرجع سابق، ص: 213.

III - سلوك المواطنة التنظيمية

خلال العقد الماضي زاد الاهتمام بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، وهو سلوك غير محدد ولا يرتبط رسمياً بنظم الحوافز وتقييم الأداء بالمنظمات، وهو سلوك هام لكل المنظمات، حيث قال (Katz, 1964) أن المنظمات التي تعتمد على السلوك الرسمي تعتبر منظمات هشة سهلة الكسر، كما أن المنظمات يجب أن تترك جزءاً من السلوك غير محدد للأفراد حتى يكون لديهم مقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة، والتي تتطلب التصرف الابتكاري من الأفراد.

1. نشأة وتطور المفهوم:

1.1. الجذور الأولى لفكرة سلوك المواطنة التنظيمية :

تعد فكرة (Bernard, 1934) في عقد الثلاثينيات من القرن السابق، عن السلوكيات التطوعية أو الاختيارية أول الأمثلة المعروفة لهذه الظاهرة (سلوك المواطنة التنظيمية)، وقد حدد (Katz, 1964) سلوك المواطنة باعتباره واحداً من ثلاث فئات مهمة للسلوكيات في العمل وهي:

- قرار انضمام الفرد وبقائه في المنظمة.

- أداء الأدوار المحددة مسبقاً بصورة يمكن الاعتماد عليه.

- الأنشطة الابتكارية والتلقائية التي تتجاوز متطلبات الدور المحدد مسبقاً.

وقد أطلق Katz على هذه الفئة الأخيرة مسمى الدور الإضافي، ففي البداية يتم إغراء الأفراد للعمل بالمنظمة والبقاء بها، ثم على هؤلاء الأفراد أن يقوموا بأداء أو تنفيذ متطلبات الدور المحدد لهم، أما الفئة الثالثة فهي قيام الأفراد بنشاط ذاتي تلقائي أو ابتكاري يتجاوز التحديدات الرسمية للدور، الذي يتخطى حدود التوصيفات الرسمية للدور.

وقد حدد (Katz, 1964) في دراسته لأهم العوامل المؤثرة في تحقيق الفعالية التنظيمية ثلاثة أنماط سلوكية اعتبرها أساسية للوصول إلى الفعالية التنظيمية المطلوبة وهي:

- استمالة الأفراد وتحفيزهم للإلتحاق بالمنظمة والبقاء بها.

- يجب على الأفراد أداء متطلبات أدوارهم المحددة والمطلوبة منهم بطريقة صحيحة.

- يجب على الأفراد ممارسة نشاط ابتكاري يتعدى نشاطهم الرئيسي بالمنظمة.¹

وفي عام 1983 قدم (Organ & Bateman) دراسة تعد بمثابة البذرة التي نبتت منها جذور تطور ظاهرة المواطنة التنظيمية، بعنوان: الرضا الوظيفي والجندي الجيد: العلاقة بين شعور العاملين ومواطنة الموظف، وتأسيساً على ذلك قدم

(Smith & Organ & Near, 1983) مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية بشكل أكثر تحديداً. ويذكر Organ رائد

البحث في مجال سلوك المواطنة التنظيمية أن أفكار سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) قد تطورت من اقتناعه بأن الرضا الوظيفي يؤثر على استعداد الأفراد لمساعدة الزملاء وشركاء العمل، وميلهم للتعاون بأشكال متنوعة لتحقيق الهياكل المنظمة التي تدير

¹ حمد سرور الحريري، ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية و المؤسسات الدولية و الخاصة، دار الاكاديميون للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2016 ، ط1، ص: 167.

العمل. ففي دراسة (Organ & Bateman, 1983) أوضحوا أن هناك علاقة بين الأداء (المتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية) والرضا، أقوى مما كانت موجودة في الدراسات السابقة بين أداء المهمة والرضا.

1.2. تطور مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية :

حاول Organ وزملاءه منذ أوائل عقد الثمانينات تحديد سلوكيات معينة تعكس هذا الاستعداد والميل لمساعدة الآخرين من خلال سؤال المديرين أن يصفوا السلوكيات التي يجنون أن يؤديها مرؤوسوهم دون مطالبتهم بأدائها سواء من خلال السلطة أو بتقديم المكافآت و التهديد بالعقاب، حيث تابع (Smith & Organ & Near , 1983) دراسة باتمان وأورجان من خلال اختبار أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وتوصلوا إلى وجود بعدين أطلقوا عليهما الإيثار (سلوكيات المساعدة بين الزملاء) و البعد الثاني الطاعة العامة (الإنجاز وفقا للضمير أو اتباع القواعد بصورة أكثر مما هو مطلوب). وبعد ذلك توالت الدراسات حول موضوع أداء العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية بالمنظمات المختلفة، وتأسيسا على لذلك نشر Organ كتابه الشهير عن سلوك المواطنة التنظيمية سنة (1988)، وفي هذا الكتاب وصف Organ ثلاثة أبعاد أخرى لسلوك المواطنة التنظيمية بالإضافة إلى البعدين الذين تم تقديمهما عام 1983 (أي سلوك الإيثار والطاعة العامة ويشار إليهما أيضا باسم سلوك المساعدة ويقظة الضمير) وهذه الأبعاد الثلاثة الأخرى هي سلوكيات الروح الرياضية، وسلوك الكياسة والسلوك الحضاري. وقد دار جدل كبير في الأدبيات حول هذه الأبعاد الخمسة، واختصرها (Podsakoff & al, 1997) من خلال التحليل العامل إلى ثلاثة أبعاد كبرى هي: سلوك المساعدة، والسلوك الحضاري، وسلوك الروح الرياضية. في حين حصرتها (Williams & Anderson, 1991) في فئتين كبيرتين، وذلك طبقا للهدف من ممارسة تلك السلوكيات: وهما سلوك المواطنة التنظيمية الذي يفيد المنظمة ككل، وسلوك المواطنة التنظيمية الذي يفيد أفرادا معينين، وأشارا إلى أن كلا البعدين يمكن تمييزه بصورة دالة عن سلوكيات الدور الرسمي.¹

2. مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية

1.2. تعريف سلوك المواطنة التنظيمية:

قدم العديد من الباحثين مجموعة من التعريفات لسلوك المواطنة التنظيمية كل حسب الزاوية التي ينظر منها نذكر بعضها فيما يلي:

- عرف Organe سلوك المواطنة التنظيمية على أنها: "السلوكيات الفردية التقديرية، غير المعترف بها بشكل مباشر أو صريح من قبل نظام المكافآت الرسمي، والتي تساهم في الأداء الفعال للمنظمة".²
- أما (Konovsky & Pugh) فقد عرفها بأنها سلوك وظيفي يؤدي طوعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له، كما أنه لا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة.³
- وعرفها (Wayne) بأنها سلوك الأدوار الإضافية والتي تتعدى حدود الوظيفة.
- وعرفها كذلك (Chattopadhyay) بأنها السلوك الاختياري الذي لا يوجد في بطاقة وصف الوظيفة ولا يلزم المدير أو الرئيس الفرد على القيام به.

¹ ياسر فتحي الهنداوي، إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2012، ص ص: 244-247.

² Yves Emery & Marie Launaz, OCB, Une Analyse Du Comportement Citoyen Dans Les Organisations Publiques Suisses, Cahier de l'IDHEAP 233/2007, Lausanne, 2007, P : 09 , ISBN 978-2-940390-08-3.

³ Konovsky & Pugh, *Citizenship Behavior and Social Exchange*, Academy of management journal, vol.37, No.3, 1994. P:656. DOI: 10.2307/256704 · Source: PubMed

- أما (Niehof & Morman) فيعرفانه بأنه سلوك الدور الإضافي، فهو سلوك اختياري يقوم به الفرد دون إجبار، كما أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية داخل المنظمة.¹
- ومن خلال ما سبق التعاريف يمكن النظر إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها "مجموعة من السلوكيات التطوعية والإختيارية، أي غير الإلزامية التي يمارسها الأفراد والتي تتجاوز متطلبات الدور الرسمي، وتساهم هذه السلوكيات في تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها".
- 2.2. خصائص سلوك المواطنة التنظيمية :**

- تتنوع خصائص المواطنة التنظيمية بين التطوعية وعدم الارتباط بنظام المكافآت الرسمية وكذا المساهمة التنظيمية، كما يمكن أن يتميز بالخصائص التالية:
- يعد سلوك المواطنة التنظيمية سلوك غير ملزم للفرد من الناحية الفنية والتنظيمية.
 - لا ينتظر الفرد مكافأة تنظيمية مقابل الأدوار الإضافية التي يقوم بها.
 - تركز المنظمات على تشجيع العاملين على الانخراط في السلوك بالرغم من كونه سلوك تطوعي.²
 - وقام (Johns) بتحديد عدة خصائص لسلوك المواطنة التنظيمية منها:
 - أنه سلوك اختياري: فهو لا يوجد في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.
 - أنه سلوك تطوعي: ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن للفرد القيام بها.
 - أنه يساهم في زيادة فعالية المنظمة.
 - لا يتم مكافأته من خلال نظم الحوافز الرسمية بالمنظمة.³
- وحدد (Organ, 1988) ثلاث خصائص لسلوك المواطنة التنظيمية هي:
- أنه أداء اختياري أو اجتهادي Discretionary، بمعنى أنه ليس جانباً مطلوباً بصورة محددة ورسمية للوظيفة.
 - أنه أداء لا يتم مكافأته بمعنى أنه لا يندرج بصورة رسمية أو مباشرة ضمن نظام المكافآت التنظيمية. (ويلاحظ أن هاتين الخاصيتين تم تفسيرهما من خلال Organ وغيره، لتعني أن سلوك المواطنة هو سلوك دور إضافي كمقابل لسلوك الدور الرسمي).
 - أن سلوكيات المواطنة التنظيمية في مجموعها تؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية.⁴

¹ محمد سرور الحريزي، مرجع سابق، ص: 167.

² زايد عادل محمد، تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركات قطاع الأعمال المصري دراسة تطبيقية، جامعة القاهرة، كلية التجارة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 55، القاهرة، 2000، ص 576.

³ محمد سرور الحريزي، مرجع سابق، ص: 213-214.

⁴ ياسر فتحي الهنداوي، مرجع سابق، ص: 247.

3.2. أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

إن أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية، تنبع من كونه يساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة، عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام والإدارات المختلفة؛ مما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة. كما أن سلوك المواطنة التنظيمية، يساعد على تخفيض حاجة المنظمة إلى تخصيص الموارد النادرة لوظائف الصيانة، والمحافظة على وحدة وتماسك المنظمة، والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة، ويساهم في تحسين قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء أعمالهم، عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال، وجدولة الأعمال، وحل المشاكل، وما إلى ذلك. ويرى الباحثون في مجال المواطنة التنظيمية، أن لها أهمية كبيرة في الأداء الكلي للمنظمة، وحسب (Netemeyer, 1997) فإن أهمية سلوك المواطنة التنظيمية تظهر من خلال:

- يمد سلوك المواطنة التنظيمية الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة.
- نظرًا لندرة الموارد في المنظمات، فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تنبع من سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها.
- كما وتنبع أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية من النتائج والآثار الإيجابية، التي يمكن أن تحققها للمنظمة، حيث حدد (السعود وسلطان، 2008) بعض الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية بما يلي¹:
- يؤدي إلى تخفيف العبء المادي عن المؤسسات، فهو إضافة حقيقية لمواردها، بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقررًا أن تتحمله المؤسسات في توظيف بعض العاملين، للتوسع في خدماتها والتميز في أدائها.
- يزيد من مستوى الحماس في الأداء، وهذا ما يفتقده العمل الروتيني.
- يزيد من مستوى الرضا عن العمل، ويعزز مستوى شعور الأفراد بالانتماء لمؤسساتهم.
- يتيح الفرصة للممارسة الديمقراطية، من حيث اختيار الفرد لنوع النشاط الذي يرغب بالمشاركة فيه، أو التوقيت المناسب له.
- يوطد العلاقات بين الأفراد والجماعات؛ مما ينعكس إيجابيًا على الأداء المتميز.
- وحدد (Moorman & Niehoff, 1998) أهمية سلوك المواطنة التنظيمية فيما يلي²:
- يزيد من فاعلية الأداء وكفاءته.
- يؤدي إلى الالتزام وحل المشكلات.
- يقلل من مستوى التسرب الوظيفي، ويرفع الروح المعنوية لدى العاملين.³

¹ راتب السعود و سوزان سلطان، سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 9، العدد 04 ديسمبر 2008، ص: 37.

² Moorman & Nehoff, Does Preceived Organizational Support Mediate Th Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior, Academy of management journal, 1998, vol 41, No:3, P: 351-357.

³ آيت طالب نورة، إشكالية سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد: 20، أكتوبر 2014، دار المنظومة، ص: 162-173.

4.2. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية :

مر تصنيف أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بعدة مراحل حسب وجهات نظر العديد من المفكرين والجدول رقم (04) أسفله يوضح تصنيف أبرز الباحثين لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

جدول رقم (04) يوضح تصنيف أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية حسب المفكرين

تصنيف الأبعاد	الدراسة
الإيثار، الطاعة العامة.	Smith, Organ, and Near (1983)
الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير.	Organ (1988)
سلوك المواطنة الموجهة نحو الأفراد، سلوك المواطنة الموجهة نحو المنظمة.	William and Anderson (1991)
المشاركة الاجتماعية، المشاركة الوظيفية، الولاء، الطاعة.	Van Dyne, Graham, and Dienesch (1994)
الإيثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، المشاركة، مواكبة التغيرات.	Morrison (1994)
تيسير العلاقات الشخصية، التفاني الوظيفي.	Van Scotter and Motowidlo (1996)
أداء مواطنة التعامل مع الآخرين، أداء المواطنة التنظيمية، أداء مواطنة المهمة/العمل.	Coleman and Borman (2000)

Source: Argentero, P., Cortese, C. G., & Ferretti, M. S., **An Evaluation Of Organizational Citizenship Behavior:** psychometric characteristics of the italian version of podsakoff et al.'s scale, TPM Vol. 15, No. 2, 61-75 Summer 2008

توصل (Organ & al,1983) إلى وجود بعدين رئيسيين لأداء المواطنة التنظيمية أطلقوا عليهما:

- سلوك المساعدة (سلوك الإيثار).

- الطاعة العامة ويشار إليها بيقظة الضمير.

كما اقترح Organe سنة 1988 بعدها نموذجا خماسيا لأبعاد أداء المواطنة تتضمن ثلاثة أبعاد بالإضافة إلى البعدين السابقين وهم: سلوك الروح الرياضية، سلوك الكياسة، والسلوك الحضاري على النحو التالي:¹

- الإيثار (Altruism): وهو عبارة عن سلوك اختياري يقوم به الفرد طوعية لمساعدة زملائه في العمل في حل

مشكلاتهم المتعلقة بالعمل ومساعدة العاملين الجدد في التعرف على أساليب وطرق إنجاز مهامهم، مساعدة زملاء العمل في إتمام أعمالهم المتراكمة بسبب الغياب.

- الكياسة (Courtesy): هناك من يطلق عليه اللباقة واللفظ، ويعكس مدى محاولة الشخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين وتجنب إثارة المشاكل معهم.

- الروح الرياضية (Sportsmanship): وتعكس مدى تحمل الشخص لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تدمير أو رفض أو ما شابه ذلك وادخار الطاقة الموجهة لمثل ذلك لإنجاز العمل.

¹ ياسر فتحي الهنداوي، مرجع سابق، ص: 248.

- **السلوك الحضاري (Civic virtue):** ويعني المشاركة البناءة في إدارة أمور المنظمة والاهتمام بمصير المنظمة من خلال حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، والمحافظة على التغيير من خلال المتابعة المستمرة لما يكتب وينشر كإعلانات وتعاليم داخلية في المنظمة، كما يعني احترام قوانين وأنظمة المنظمة والمحافظة على سمعتها والحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل.¹
- **وعي الضمير (Conscientiousness):** ويعكس هذا البعد تصرف الفرد بما يمليه عليه الضمير، وكذا الإخلاص للمثاليات التي يضعها الفرد كمحدد لسلوكياته، فيتجه الموظف إلى إنجاز دوره في المنظمة بأسلوب يزيد عن المستوى المعروف، حيث يقوم الموظف بالسلوك الذي يفوق متطلبات وظيفته في مجال الحضور واحترام القواعد واللوائح التنظيمية، العمل بجدية والتطوع بأعمال إضافية وإبداء مقترحات تسهم في تطوير العمل وتحسينه، والمساهمة بشكل اختياري في حل المشاكل في المنظمة.²
- هذه الأبعاد الخمسة تمثل الأساس الذي يقوم عليه مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وقد تختلف مسميات هذه الأبعاد عند بعض الباحثين لكنها تبقى متشابهة في جوهرها وحتى تعريفاتها الإجرائية، بالمقابل هناك شبه اتفاق بين الباحثين مؤخراً على أن هذه الأبعاد الخمسة هي المكونات الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية.³
- وقد صنف ويليامز واندرسون سنة 1991 (Anderson & Williams)⁴ الأبعاد الخمسة في بعدين كالتالي:
- **سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد (O C B. Individual):** ويشمل هذا السلوك كلا من الإيثار والكمياسة (اللياقة واللفف) .
- **سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة (O C B. Organization):** ويشمل هذا السلوك كل من وعي الضمير، الروح الرياضية و السلوك الحضاري. والشكل رقم (12) أسفله يلخص أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

¹ P.M. PODSAKOFF et al, **Organizational Citizenship Behaviors: a Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research**, Journal of Management 2000, Vol. 26, No. 3, 513-563.

² بندر كرم أبو تايه، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التعليمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد العشرون ، العدد الثاني، جامعة البلقاء التطبيقية ، يونيو 2012 م، ص 154.

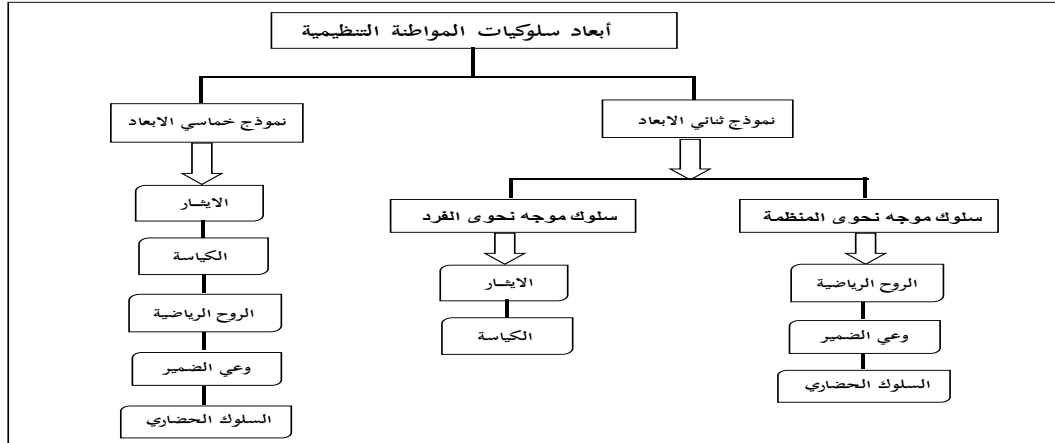
³ أحمد بن سالم العامري ، سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة دراسة استطلاعية لأراء المديرين ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة ، المملكة العربية السعودية، المجلد 16، العدد 2، 2002، ص 47.

⁴ Williams,L.& Anderson,S. **Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors Of Organizational Citizenship and In-Role Behavior**. Journal of management, 17, (1991) , P 601-617

* (O C B . Individual) : organizational citizenship behaviors directed toward the Individual .

* (O C B . organization): organizational citizenship behavior directed toward the organization .

الشكل رقم (12) أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على دراسات سابقة.

3. مداخل سلوك المواطنة التنظيمية والتفسير النظري.

3.1. مداخل سلوكيات المواطنة التنظيمية :

رغم تعدد الدراسات والأبحاث حول سلوك المواطنة التنظيمية وطبيعتها إلا أنها تصب كلها في اتجاهين عامين كمصدر أساسي لتناول الموضوع:

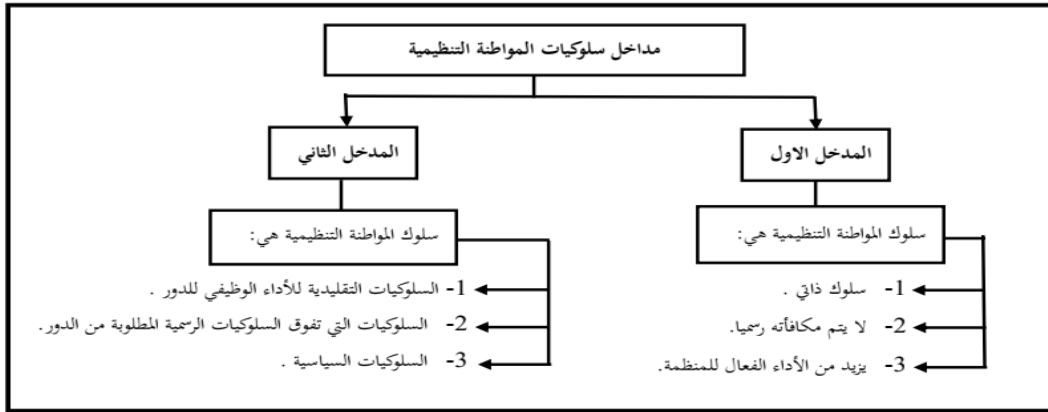
- **المدخل الأول:** يفترض هذا المدخل أن هناك انفصالاً بين السلوكيات الدالة على المواطنة التنظيمية وبين الأداء الوظيفي المطلوب رسمياً، وطبقاً لهذا المدخل ينظر إلى السلوك المواطنة على أنه سلوك ذاتي، لا يتم مكافأته من نظام المكافآت الرسمي، كما أنه يزيد من الأداء الفعال للمنظمة، إلا أن دراسة (Vandy et al, 1994) أكدت أن الباحثين قدواجهم العديد من الصعوبات عند التفرقة بين الدور الرسمي والدور الإضافي، إلى جانب تباين هذه التفرقة بين الأفراد، الوظائف والمنظمات الخ.

- **المدخل الثاني:** يقوم هذا المدخل على التراث الفكري لبحوث المواطنة المدنية في علوم الفلسفة، السياسة، الاجتماع حيث يتم النظر في المواطنة المدنية على أنها تشمل كل السلوكيات الإيجابية المرتبطة بالمجتمع، وطبقاً لهذا المدخل فإن سلوك المواطنة التنظيمية يشمل ثلاثة أنواع هي:

- السلوك التقليدي للأداء الوظيفي للدور.
- السلوكيات التي تفوق السلوكيات الرسمية المطلوبة من الدور.
- السلوكيات السياسية.¹

¹ حمدي جابر محمد، أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية- دراسة تطبيقية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، مجلد 22، عدد 01، الرياض 1432/2011، ص: 09.

الشكل رقم (13) مداخل سلوك المواطنة التنظيمية.



المصدر: أميرة رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص: 20.

2.3. النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية

- **نظرية التبادل الاجتماعي:** ينطوي مفهوم النظرية على العلاقات بين الأفراد وبعضهم البعض أو بين الأفراد ومشرفيهم، من حيث أن الأفراد يتوقعون ردا للجميل أو المعاملة بالمثل لقاء ما يقومون به ولكنهم لا يحددون نوعية توقيت الرد، لذلك فالنظرية تقترح وجود عقد ضمني بين الأفراد والمنظمات التي يعملون بها، وحسب نظرية التبادل الاجتماعي فإن الأفراد قد يختارون إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية للرد بالمثل على المعاملة العادلة التي يشعرون بها من مشرفيهم. يشير هذا الاتجاه إلى أن تميز الموظفين بأداء وإظهار السلوك المواطنة، يرتبط كرد فعل لطبيعة الإشراف والإدارة في المؤسسة، كالعدالة التنظيمية مثلا، لذا تناولنا متغيرات ممارسات السلطة في دراستنا هذه على أنها من بين المتغيرات التنظيمية الراسبة التي تؤثر في سلوكيات بعد الولاء التنظيمي.

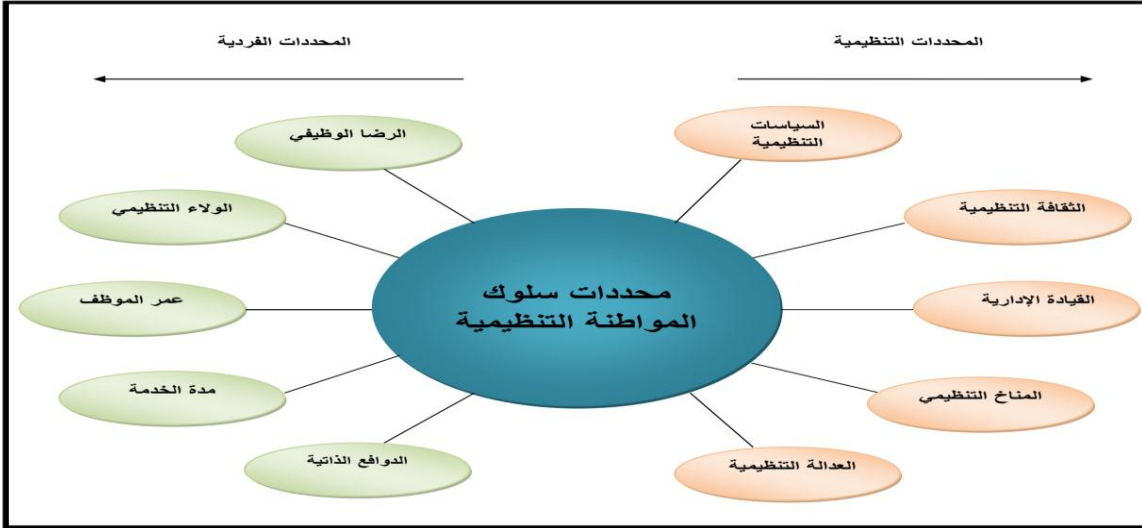
- **نظرية التعاون:** على عكس نظرية التبادل الاجتماعي تذهب نظرية التعاون إلى أن " العلاقة التبادلية بين الفرد والمنظمة تكمن في أهمية العمل الجماعي، وتقترح النظرية أن التعاون يصبح ممكنا عندما يدرك الأفراد أنهم يكافحون جميعا من أجل تحقيق أهداف مشتركة، أي نجاح كل فرد منهم يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضا، مما يدعم الجماعة لتحقيق هدفها العام، وقد أسهمت النظرية في تمكين الباحثين من دراسة سلوك المواطنة التنظيمية لأنه من الممكن تصنيفها على أساس بيئة العمل ككل أو على أساس جماعات صغيرة، حيث أن النظرية ركزت على العمل الجماعي وليس الفردي في إطار توحيد الأهداف والتي من خلالها يمكن تحفيز الموظفين على إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تنمية الشعور بالانتماء والهوية، وتطوير العمل الجماعي وتوجيه ولاء الموظف إلى الأهداف العامة للجماعة.¹

¹ دراج فريد، الرواسب السوسيوثقافية والمواطنة التنظيمية في المؤسسة- دراسة ميدانية على موظفي الشبابيك بفروع بلدية المسيلة، أطروحة دكتوراه تخصص علم اجتماع المؤسسة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2018/2019، ص: 115.

4. محددات سلوك المواطنة التنظيمية

انطلاقاً من أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في حياة المنظمات وبحثاً عن أهم الأسباب التي تقف خلف ظهور أو اختفاء هذا السلوك، عكف الكثير من الباحثين على إجراء العديد من الدراسات بقصد إيجاد تفسير لهذه الظاهرة، وقد أبرز (العامري) مجموعة من المحددات والتي يمكن قياس تأثيرها على مستوى الفرد والمنظمة. والشكل رقم (14) أسفله يوضح محددات سلوك المواطنة التنظيمية.

الشكل رقم (14) محددات سلوك المواطنة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على دراسات سابقة.

1.4. المحددات على مستوى المنظمة:

- **السياسات التنظيمية:** السياسات الإدارية تعبير إداري جديد نسبياً أدخل في الدراسات الجامعية، وقد تطورت دراسة السياسات الإدارية على المستوى الأكاديمي تدريجياً وزادت أهميتها وحاجات الإدارة الحديثة إليها، حيث تحتل السياسات التنظيمية أهمية كبيرة في العمليات الإدارية المعاصرة في ظل التطورات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجيا التي يشهدها عالمنا المعاصر، وهي عبارة عن إطار عام أو مرشد لتفكير العاملين في المنظمة لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف مع الأخذ في الاعتبار أنه من الممكن التحرك بحرية خلال هذا الإطار بشرط عدم الخروج عليه، أو هي عبارة عن عملية التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل وعلاج المشكلات التي تظهر أولاً بأول ودعم القرارات الإدارية.¹

- **الثقافة التنظيمية:** تعرف الثقافة التنظيمية حسب (فستاد) على أنها برجة فكرية جماعية خاصة بمجموعة اجتماعية معينة اتجاه بيئة معينة، يتضح أن الثقافة التنظيمية أحد عناصر البيئة الداخلية للمنظمة حيث يبحث عن التلاؤم

¹ ناجي ليتيم ويوسف عنصر، الضوابط الرسمية وتأثيراتها على الإبداع التنظيمي لموظفي المؤسسات الحكومية الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 26، سبتمبر 2016، ص: 223.

والتكيف معها، وهي محصلة للعلاقات الاجتماعية المتكررة بين العاملين، والتي تشكل أنماطا سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي.¹

- **أسلوب القيادة:** تعرف القيادة بأنها القدرة على تحفيز الآخرين تجاه أهداف عامة وذات قيمة، فهي عمليات سلوكية للتأثير على الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف. أما القائد فهو الشخص الذي له تأثير على سلوكيات الآخرين دونما استخدام للقوة، ولديه القدرة على التأثير في الناس بسلطة أو بدونها حيث تتوقف فاعلية القائد على ثلاثة أشياء هي: الوعي، القدرة والالتزام.²

- **العدالة التنظيمية:** تعتبر العدالة التنظيمية مطلباً أساسياً للأداء الفعال بالمنظمات وتحقيق الرضا الشخصي للأفراد العاملين بتلك المنظمات، وتركز العدالة التنظيمية على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية، والعدالة التنظيمية هي إحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة، فهي درجة تحقيق المساواة في توزيع المخرجات، والنزاهة الموضوعية في اتخاذ القرارات والإجراءات وإحساس³ الفرد بحسن المعاملة التي يعامل بها ضمن المنظمة. إن شعور العاملين بالعدالة التنظيمية بدوره يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية فعلى سبيل المثال فإن انعكاس عملية تقييم الأداء على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية يرجع إلى تأثير عملية تقييم الأداء على كل القرارات المهمة المؤثرة على حياة الفرد الوظيفية مثل قرارات الترقية والنقل والراتب والتدريب.⁴

- **المناخ التنظيمي:** ينظر للمناخ التنظيمي باعتباره مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل، وتمثل قوة كبيرة في تأثيرها على سلوك العاملين أثناء العمل، وفي حين يرى بعض الدارسين أن المناخ التنظيمي تعبير مجازي يستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعي المعمول به والخوافز والمفاهيم الإدراكية، وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وغيرها من الأبعاد والعوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم.⁵

2.4. المحددات على مستوى الفرد :

- **الرضا الوظيفي:** يقصد بالرضا الوظيفي الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، فيصبح ذلك الفرد إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها.⁶ ويعد الرضا الوظيفي من المحددات الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية التي يمارسها الفرد، حيث يعتقد أن العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية تعد أقوى من العلاقة بين الرضا الوظيفي و الإنتاجية، ويعتقد انصار

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2016، ص: 243.

² نفيسة محمد باشري وآخرون، السلوك التنظيمي، جامعة القاهرة، كلية التجارة، 2017، ص: 206.

³ عمر محمد درة، مرجع سابق، ص: 32.

⁴ نفس المرجع السابق، ص: 158.

⁵ فاروق عبده فلية و السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للطباعة والنشر و التوزيع، بدون سنة نشر، ص: 292.

⁶ طارق عبد الرؤوف عامرو إيهاب عيسى المصري، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، المؤسسة العربية للعلوم، الطبعة الأولى، 2014، ص: 20.

المنظور العاطفي للرضا الوظيفي، أن هناك تطابقاً أو انسجاماً بين تقييم الفرد لسمات وظيفته، وبين خصائص الحالة العاطفية أو مسار الفرد عند ممارسته للسلوكيات الوظيفية، حيث أنه لا يوجد تطابق أو انسجام بين الإدراك والعاطفة. وتماشياً مع المنظور العاطفي للرضا الوظيفي، فقد اهتمت الدراسات ببحث العلاقة بين الرضا العاطفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية وتوصلت إلى وجود علاقة طردية معنوية بين مكونات الرضا الوظيفي العاطفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.¹

- **الولاء التنظيمي:** يشير مفهوم الولاء إلى مقدار الإخلاص والوفاء والطاعة لدى الفرد تجاه الآخر، سواء كان شخصاً أو عملاً أو منظمة. والولاء هو اعتقاد قوي وقبول في جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار بعضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها. والملاحظ هو أن هناك أمرين يحكمان الولاء التنظيمي، أحدهما شخصي وهو تبادل المنافع والمزايا بين المنظمة والفرد، والآخر نفسي، وهو التكوين النفسي للفرد نحو المنظمة.²

- **عمر الموظف:** بينت بعض الدراسات (Wanger & Rush, 2000) أن لعمر الموظف تأثيراً واضحاً على سلوك المواطنة التنظيمية، من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطة، فقد اتضح أن الموظفين صغار السن تقريباً يظهرون هذا النوع من السلوك لأسباب تختلف عن تلك التي تجعل الموظفين كبار السن يمارسون هذه الأدوار الإضافية التطوعية، فعمر الموظف يحدد نظرتهم للعمل وبالتالي نجد أن كبار السن يتمتعون بحاجات أقل للإنجاز وتحقيق الذات وأكبر للانتماء الاجتماعي والعلاقات الإنسانية من صغار السن نسبياً، الأمر الذي يؤثر على توجهاتهم نحو أنفسهم وأعمالهم والآخرين، ففي الوقت الذي يهتم فيه صغار السن بموضوع العدالة والعمليات التبادلية التي تتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، تجد كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي تم بناءها عبر الزمن. من هنا يمكن القول إن العوامل المؤدية إلى ظهور سلوك المواطنة عند الأفراد تختلف باختلاف أعمارهم.

- **مدة خدمة الموظف:** تلعب مدة خدمة الموظف في منظمة العمل دوراً في وجود سلوك المواطنة التنظيمية أو اختفائه، وأثبتت البحوث الميدانية (Organ & Rayan, 1995) أن هناك علاقة سلبية بين مدة خدمة الموظف وسلوك المواطنة التنظيمية. فقد 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 إنجازه وبالتالي فإنه يحددّها بشكل واسع. لكن ما إن يتكيفوا مع النظام الاجتماعي وتقل درجة عدم التأكد والغموض عندهم حتى يصبحوا أكثر قدرة على تحديد أدوارهم بدقة، مما يترتب عنه قلة النشاطات الإضافية التطوعية التي يقومون بها.

- **الدوافع الذاتية:** يقصد بالدوافع الذاتية حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات والتي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية، فهي القوى الداخلية المحركة للفرد للقيام بعمل معين دون توقع الحصول على حوافز مادية خارجية، حيث تقوم عملية الحفز هنا على أساس العمل نفسه. وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال قيام

¹ أحمد جابر حسنين، الإحباط الإداري الأسباب والعلاج، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2013، ص: 49.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص: 235.

الموظف في الأخير بالانخراط في ممارسات تطوعية في مجال عمله خارج الدور الموصوف له رسمياً في منظمته، ودون توقعه الحصول على أي مردود مقابل ذلك. وبالتالي يمكن القول بأن الموظف الذي يتمتع بالدوافع الذاتية يكون ميلاً أكثر من غيره ممن يفتقر إليها إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وذلك لأنها تساهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة بالإنجاز وتحقيق الذات.¹

5. آثار سلوك المواطنة التنظيمية :

أظهرت العديد من الدراسات الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية على مستوى المنظمات خاصة الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية، وفي المقابل تطرقت بعض الباحثين إلى الآثار السلبية المحتملة لسلوك المواطنة التنظيمية وفيما يلي سنحاول إبراز النقيضين على النحو التالي:

1.5. الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية :

اهتم الكثير من الباحثين (Organ, Smith, Podsakoff...) وغيرهم بدراسة أثر سلوك المواطنة التنظيمية على فعالية المنظمات وكفاءة مخرجاتها، وقد كشفت هذه الدراسات عن آثار إيجابية 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؛
- إن سلوك المواطنة التنظيمية قد يساهم في التحفيز للجوانب الاجتماعية للمؤسسة، ويوفر المرونة اللازمة للعمل، ويحافظ على التوازن الداخلي للتنظيم؛
- إن سلوك المواطنة التنظيمية يحسن الأداء من خلال تدعيم السلوك الاجتماعي للمؤسسة، وتقليل الاحتكاك، وزيادة الكفاءة؛
- يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى تعزيز قدرة المنظمة على الجذب والاحتفاظ بأفضل الكوادر البشرية؛
- يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى تقليل الحاجة إلى تخصيص الموارد للمحافظة على النشاطات الأساسية، ويوجهها بشكل أكبر إلى أهداف أكثر إنتاجية؛
- يساعد سلوك المواطنة التنظيمية على خفض التكاليف والخدمات والمصروفات التشغيلية؛
- يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى تحسين الإنتاجية بين زملاء العمل وإنتاجية الإدارة؛
- يساهم سلوك المواطنة التنظيمية للمدراء في تكوين صورة إيجابية لدى المديرين نحوهم ونحو التزامهم بتحقيق أهداف المؤسسة؛

¹ أحمد بن سالم العامري، مرجع سابق، ص: 76-77.

- يساعد سلوك المواطنة التنظيمية في زيادة جودة وكمية العمل المنجز؛
 - يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتياً؛
 - يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى تحسين سبل الاتصال والتنسيق بين الأفراد والوحدات الإدارية ورفع الروح المعنوية للموظفين، وتحسين رضا العملاء والمستفيدين من خدمات المؤسسة؛¹
- ويتضح من الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية أن لها أثر بالغ في المؤسسة، حيث تعمل على زيادة أداء المنظمة من خلال كفاءة مخرجاتها، كما أنها تعمل على زيادة فعاليتها التنظيمية من خلال تحسين سبل الاتصال والتنسيق بين الموظفين والوحدات الإدارية.

2.5. الآثار السلبية المحتملة لسلوك المواطنة التنظيمية :

- على الرغم من أن سلوك المواطنة التنظيمية يعتبر سلوكاً إيجابياً إلى حد كبير ويعود بالنفع على المنظمة، إلا أن هناك مخاطر وتكاليف مرتبطة به، حيث يمكن أن يقع الموظفون فريسة لزحف الوظيفة، بحيث تصبح السلوكيات التي كانت طوعية في الأصل جزءاً متوقعاً من الدور الذي يقومون به. حيث يصبح الموظف مرتبطاً بمفهوم سلوكيات المواطنة الإلزامية، فيتوقع المدراء ويطالبون الموظفين بالقيام بأكثر مما هو مدرج في متطلبات الدور الرسمي للوظيفة؛
- يؤدي عدم مقابلة الموظفين الذين يظهرون سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمكافأة من طرف المنظمة، أو عدم وجود المعاملة بالمثل من الزملاء الذين يتلقون المساعدة إلى إلحاق الضرر بالدافع إلى هذه السلوكيات. ومع ذلك يمكن أن يؤدي تشجيع الموظفين المتميزين إلى تضاؤل أو انخفاض مستويات سلوك المواطنة التنظيمية لديهم خاصة إذا كان الدافع وراء ذلك هو الرغبة في الترقية (بدلاً من خلق بيئة عمل ممتعة على سبيل المثال). وقد أثبتت دراستي Hui et al. (2013) and Kim et al. (2000) أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تميل إلى الانخفاض بعد الحصول على الترقية لاسيما عندما يعتقد الفرد أن هناك فرصة ضئيلة أو معدومة لتحقيق المزيد من الترقية؛
- يمكن لأدوار سلوك المواطنة التنظيمية أن تأخذ وقتاً من الدور الرسمي للوظيفة، حيث يمكن للمهام الرئيسية للوظيفة أن تتعرض للإهمال بسبب التوقعات الإضافية والغير مجزية من الفرد، ويشير هذا إلى أن على المنظمات التي تشجع سلوك المواطنة التنظيمية تحتاج إلى ضمان أن التكلفة التي يتحملها الموظفون من جراء ممارسة هذه السلوكيات لن تكون كبيرة على المدى الطويل.²

ربط (Smith, Organ and Near 1983) في دراستهم لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بالنتائج على المنظمة من خلال الجدول التالي:

¹ محمد بن عبد الله سعيد الزهراني، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، 1428/1427 هـ، ص ص: 31-32.

² H.C. Pickford & G. Joy , **Organisational Citizenship Behaviours: Definitions and Dimensions**, Saïd Business School, Egrove Park, Oxford OX1 5NY, 30 August 2016,P: 10.

الجدول رقم (05) يوضح نتائج سلوك المواطنة التنظيمية على المنظمة.

بعد سلوك المواطنة التنظيمية	الوصف	النتائج على المنظمة
الإيثار	مساعدة زملاء العمل	يخفض الحاجة إلى الإشراف والتدريب وإدارة الأزمات
الكمياسة	الإيماءات التي تمنع حدوث المشاكل مع زملاء العمل	
وعي الضمير	الإجتهاد الغير شخصي	
الروح الرياضية	الاستعداد للتخلي عن المصايقات البسيطة دون مطالبات أو شكاوى	- يقلل من الشكاوى في العمل؛ - يسمح للمديرين بالتركيز على الأعمال الهامة.
السلوك الحضاري	المشاركة البناءة في مسائل الإدارة والحكومية	يتيح للموظفين تقديم اقتراحات بناءة قد تساهم في تخفيض التكاليف.

Source: H.C. Pickford & G. Joy , **Organisational Citizenship Behaviours: Definitions and Dimensions**, Saïd Business School, Egrove Park, Oxford OX1 5NY, 30 August 2016,.P: 09

6. معوقات أداء سلوك المواطنة التنظيمية :

يعترض تبني سلوك المواطنة التنظيمية العديد من المعوقات التي تقف سدا منيعا يحول بين الموظف وبين أدائه لهذا السلوك المرغوب الذي تسعى إليه جميع المنظمات وتتمناه أن يترسخ في قيم المورد البشري. وكما تم التطرق إلى محددات سلوك المواطنة التنظيمية مثل المناخ التنظيمي والعدالة التنظيمية والقيادة الإدارية والرضا الوظيفي، وهناك بعض المتغيرات التي ترتبط ارتباطا وثيقا بهذا السلوك، إذ أن سلوك المواطنة التنظيمية ما هو إلا نتيجة تضافر العديد من المتغيرات الشخصية والاجتماعية والتنظيمية، فإن معوقات أداء سلوك المواطنة داخل التنظيم لن تخرج عن هذا النسق العام الذي سبق طرحه. حيث أن عدم قيام الموظف بالسلوكيات التطوعية في المنظمة يمكن أن يعود إلى مجموعة من المعوقات نورد أهمها فيما يلي:

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

ويلاحظ أن هناك معوقات أخرى تؤثر على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الأفراد منها:

- فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء، مما يؤدي إلى اللامبالاة والاعتزاف، وعدم الرضا وقلة الدافعية للعمل؛

- العوامل الاقتصادية والاجتماعية، وهياكل الأجور والمرتبات، والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي.¹

وكما جاء في دراسة (Crandall & Jones, 1991) فإن التغلب على المعوقات السابقة يستدعي اهتمام المنظمات بما يلي:

- تقوية مهارات التفكير والاتصال الشخصي لدى الموظفين؛
- سعي القيادات الإدارية للحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بتحسين نشاطات الموظفين الإضافية مثل: معلومات ظروف العمل البيئية، وساعات العمل الطويلة والإشراف غير الفعال؛
- السعي إلى تنمية علاقات مفتوحة مع العمل وعدم التركيز على العلاقات الرسمية؛
- إتاحة الفرصة للموظفين الجدد للانخراط اجتماعيا بالمنظمة؛
- التركيز على حاجات الموظفين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتوجهاتهم، بمشاركة العمال تدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق فاعلية الأداء والتميز للمنظمة.²

¹ هناء خالد الرقاد، عزيزة أبو دية، الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 20، العدد 02، يونيو 2012، ص: 746-747.

² حمزة معمر، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/2014، ص: 122.

خلاصة الفصل:

من خلال العرض المقدم بهذا الفصل والإطلاع على المفاهيم النظرية لضغوط العمل، الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية يظهر أن هناك تداخل وصعوبة فصل في بعض الأحيان بين المتغيرات الثلاث، فالمؤشرات التي قد تكون مصدرا لضغوط العمل قد تكون أحيانا أحد مكونات الرضا الوظيفي أو سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الأفراد، وباعتماد على الجانب النظري وما تم التطرق إليه يظهر أن الانخراط في أداء سلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن أن يتسبب في زيادة الأعباء في العمل وبالتالي زيادة الأعباء في العمل التي تكون بدورها مصدرا مهما من مصادر ضغوط العمل، إضافة إلى ذلك فإن عدم مقابلة الموظفين الذين ينخرطون في أداء سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمكافأة والتشجيع في بعض الأحيان يسهم في التقليل من رضاهم في العمل، وبالتالي فإنهم قد يتخلون تدريجيا عن أدائهم لمثل هذه السلوكيات، وإضافة إلى ذلك يمكن للرضا الوظيفي أن يعالج مشكلة ضغوط العمل على المدى القصير، لكن لا يمكن ليس بشكل دائم لأن ضغوط العمل قد يكون لها آثار صحية على الأفراد على المدى الطويل، ونظريا يمكن القول بأنه وحسب آراء مجموعة الباحثين (Organ & Batman, smith, Podsakof) فإن:

- تسهم ضغوط العمل في خفض الأداء العام للأفراد وبالتالي تقليل الانخراط في أداء سلوكيات المواطنة التنظيمية؛
- الرضا الوظيفي يساهم بقوة في انخراط الأفراد في أداء سلوك المواطنة التنظيمية؛
- يمكن للرضا الوظيفي أن يخفف من ضغوط العمل الواقعة على الأفراد؛

تمهيد:

بغرض سبر أغوار أي بحث علمي، يركن الباحث إلى الاستئناس بالدراسات والبحوث في المواضيع التي سبقه إليها غيره من الباحثين، والتي قد يجد فيها ضالته من أجوبة قد تكون دارت في خلده، لهذا فلاستعانة بالدراسات السابقة تعطي الباحث إلماما شاملا بموضوع الدراسة، لذلك فإن تجميع الدراسات من مصادرها المختلفة والمتنوعة يساعد وبشكل كبير في فهم جوانب الموضوع والوصول إلى تفاصيله ونتائجه العلمية والعملية، كما أن الإستنتاج بالدراسات السابقة يعطي الباحث معرفة بتطور الموضوع، وتلفت انتباهه إلى نقاط من الممكن أن يغفل عنها لو غرض الطرف عن الإطلاع على مختلف الدراسات ذات الصلة بالموضوع محل الدراسة.

وانطلاقا مما سبق فإن البحث الإستكشافي في الموضوع قادنا إلى الإطلاع وتجميع عدد من الدراسات تم تصنيفها إلى دراسات باللغة العربية تمت في بيئة عربية (الجزائر، سوريا، العراق، فلسطين المحتلة، السودان، ليبيا والعربية السعودية)، ودراسات أخرى تمت في بيئة أجنبية وباللغة الإنجليزية في دول من قارات مختلفة (آسيوية، إفريقية، أوروبية وكندا) سنستعرضها في هذا الفصل.

I- الدراسات العربية:

1- دراسة (الشنطي، 2015) بعنوان: دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية

وسلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الداخلية- الشق المدني-قطاع غزة)¹.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية، وقياس مستوى العدالة التنظيمية، وكذلك الكشف عن مدى وجود علاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة، كما هدفت الدراسة أيضا إلى التحقق من دور الدعم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتمحورت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بوزارة الداخلية بقطاع غزة؟
- ما مستوى شعور العاملين بالعدالة التنظيمية بوزارة الداخلية بقطاع غزة؟
- ما هي العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية؟
- هل متغير الدعم التنظيمي المدرك يتوسط العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية؟

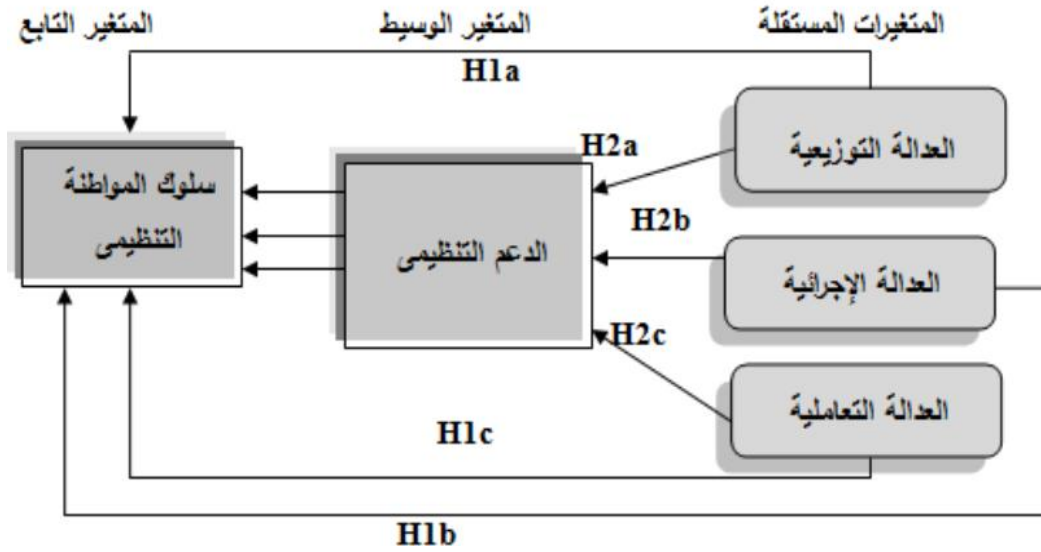
كما اعتمدت الدراسة على الفرضيتين الرئيسيتين التاليتين:

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.
- يتوسط الدعم التنظيمي المدرك العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

واعتمدت الدراسة لتوضيح العلاقة بين المتغيرات النموذج التالي:

¹ محمود عبد الرحمن الشنطي، دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الداخلية- الشق المدني-قطاع غزة)، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية و الادارية، المجلد الثالث و العشرون، العدد الثاني، 31-59 يونيو 2015، ISSN 2410-5198.

الشكل رقم (15) نموذج دراسة (الشنطي، 2015)



المصدر: محمود عبد الرحمن الشنطي، دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الداخلية- الشق المدني-قطاع غزة)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الادارية، المجلد الثالث و العشرون، العدد الثاني، ص: 35.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة حجمها 240 موظف وزع عليها استبيان، وقد تم استرداد 210 استبيان الغي منه 08 استبيانات واعتمد 202 استبيان في التحليل. تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 14 حيث تم معالجة القيم المفقودة و الشاذة، و للتأكد من صدق أداة القياس تم استخدام التحليل العاملي، أما لقياس أداة الدراسة فقد تم حساب معامل ألفا كرونباخ، و استخدم معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة، في حين تم استخدام معادلة الانحدار المتعدد التدريجية لفحص فروض الدراسة، و لتطبيق تحليل الانحدار المتعدد تم تحقيق مجموعة من الافتراضات وهي الارتباط الذاتي المتعدد، الخطية، التجانس، استقلال البواقي و الطبيعية.

وقد أظهرت النتائج أن سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الداخلية الشق المدني كان مرتفعاً بجميع أبعاده الخمسة، في حين أن شعور العاملين بتوفر العدالة التنظيمية كان بمستوى متوسط حيث أن عدالة التوزيع كانت في المرتبة الأولى تليها الإحساس بعدالة الإجراءات ثم عدالة التعاملات. ومن جهة أخرى كشفت النتائج أن العدالة التنظيمية تؤثر تأثيراً إيجابياً ذو دلالة احصائية على سلوك المواطنة التنظيمية، في حين أن العدالة التنظيمية تؤثر إيجابياً على الدعم التنظيمي المدرك، كما أن هناك علاقة إيجابية بين الدعم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية. وأظهرت النتائج أيضاً أن الدعم التنظيمي يتوسط جزئياً العلاقة بين (العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية) وسلوك المواطنة التنظيمية، ويتوسط كلياً العلاقة بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية. كما أوصت الدراسة بالعمل على زيادة إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وخاصة عدالة التعاملات وأيضاً إدراج سلوكيات المواطنة التنظيمية ضمن معايير الأداء.

2- دراسة (الشنطي، 2017): العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي - الرضا الوظيفي كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على العاملين بالوزارات الفلسطينية - بالمحافظات الجنوبية)¹.

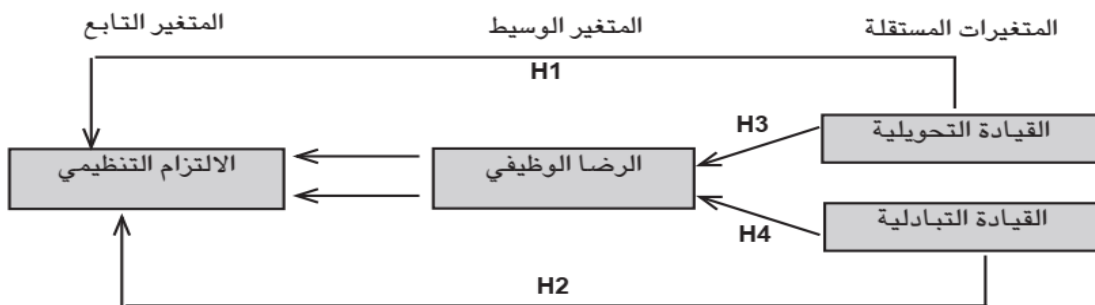
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي والكشف عن النمط القيادي السائد بالوزارات الفلسطينية واختبار أثر الرضا الوظيفي بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي.

وقد انطلقت الدراسة من الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما النمط القيادي السائد في الوزارات الفلسطينية كما يتصوره المبحوثون؟
- ما درجة تأثير القيادة في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي؟
- هل يتوسط متغير الرضا الوظيفي العلاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي؟

وقد اعتمدت الدراسة على النموذج الموضح في الأسفل :

الشكل رقم (16) نموذج دراسة (الشنطي، 2017)



المصدر: محمود عبد الرحمن الشنطي، العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني، عدد 7، كانون الثاني 2017، ص: 88.

كما افترضت الدراسة الفرضيات التالية:

- H1 توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التحويلية و الإلتزام التنظيمي.
- H2 توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التبادلية و الإلتزام التنظيمي.
- H3 يتوسط الرضا الوظيفي العلاقة بين القيادة التحويلية و الإلتزام التنظيمي.
- H4 يتوسط الرضا الوظيفي العلاقة بين القيادة التبادلية و الإلتزام التنظيمي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في 22 وزارة فلسطينية أي حوالي 4838 موظف تقريباً، وباستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وقد تم توزيع 356، استرد منها 311 استبيان رفض منها 11 استبيان، و تم اعتماد 300 استبيان.

تمت معالجة البيانات واختبار صحة الفرضيات باستخدام برنامجي (SPSS 14 & AMOS.21)، وقد اعتمدت الدراسة

¹ محمود عبد الرحمن الشنطي، العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني، عدد 7، كانون الثاني 2017، ص 85-104.

على مقاييس الإحصاء الوصفي، وللتأكد من صدق أداة الدراسة تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي، وجرى حساب معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات أداة الدراسة، في حين استخدم تحليل الانحدار لفحص العلاقة المباشرة بين المتغيرات بعد تحقيق مجموعة من الافتراضات وهي الارتباط الذاتي المتعدد، الخطية، التجانس، واستقلال البواقي والطبيعية.

من نتائج الدراسة أن مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد كان متوسط، كما أن درجة ممارسات القيادة التبادلية والتحويلية كانت كبيرة، كما بينت نتائج التحليل أن نمط القيادة التحويلية يؤثر تأثيراً إيجابياً في الرضا الوظيفي، في حين لا وجود لتأثير دال احصائياً لنمط القيادة التبادلية في متغير الرضا الوظيفي. وكشفت النتائج أيضاً بأن الرضا الوظيفي يلعب دور الوسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي، في حين أن الرضا الوظيفي لا يتوسط العلاقة بين القيادة التبادلية والإلتزام التنظيمي.

3- دراسة (الخليفة، 2016) بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على نية ترك العمل دور سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط - دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية السودانية¹.

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (تقييم الأداء) وسلوك المواطنة التنظيمية على نية ترك العمل، كما جاءت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تقييم الاداء العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية ونية ترك العمل، وتكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على الأسئلة التالية:
- إلى أي مدى يمكن أن تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تقييم الأداء على سلوك المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية السودانية؟
 - ما هو أثر سلوك المواطنة التنظيمية على نية ترك العمل في البنوك التجارية السودانية؟
 - هل ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تقييم الأداء تؤثر على نية ترك العمل في البنوك التجارية السودانية؟
 - هل هناك علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تقييم الأداء ونية ترك العمل من خلال سلوك المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية السودانية؟

وقد افترضت الدراسة الفرضيات التالية:

- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تقييم الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية.
 - يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تقييم الأداء ونية ترك العمل.
 - يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية ونية ترك العمل.
- تكون مجتمع الدراسة من مجموع الموظفين العاملين في البنوك التجارية السودانية بكل فروعها الرئيسية وكان عدد الموظفين 1552 موظف، أما عينة الدراسة فقد شملت 21 بنك، واستخدم الباحث طريقة العينة العنقودية، وقد تم اعتماد 257 استبيان صالح للتحليل.
- تم استخدام برنامج SPSS برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الإجتماعية، و قد تم استخراج الاعداد (التكرارات)

¹ محمد أحمد الخليفة علي، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على نية ترك العمل دور سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط، دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية السودانية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، (02) Vol 14، مجلة العلوم الاقتصادية، 2013، ص: 14-01.

Frequency، المتوسطات الحسابية Means، الانحرافات المعيارية Standard Deviations، اختبار T test، اختبار تحليل التباين الاحادي One way Analysis of Variance، معامل بيرسون Person Correlation، معامل الثبات الفا كرونباخ Cronbach Alpha، معامل التحديد لقياس القوة التفسيرية للنموذج R^2 ، و معامل التحديد R^2 وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين ممارسة تقييم الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية، كما أنه لا توجد علاقة مباشرة ذات دلالة احصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تقييم الأداء ونية ترك العمل، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة غير مباشرة بين ممارسة تقييم الأداء ونية ترك العمل من خلال سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لأن ممارسة تقييم الأداء تؤثر على الكياسة وسلوك وعي الضمير اللذان بدورهما يؤثران على نية ترك العمل.

4- دراسة (شوك، 2013) بعنوان: الضغوط التي يتعرض لها الباحثون الاجتماعيون وعلاقتها بالرضا عن العمل. دراسة حالة العاملين في السجون (سجن الرصافة الأولى)¹.

هدفت الدراسة إلى قياس الضغوط النفسية والرضا عن العمل لدى الباحثين الاجتماعيين العاملين في السجون (سجن الرصافة الأولى)، وإيجاد العلاقة بينهما. وقد تكون مجتمع البحث من مجموع الباحثين والباحثات العاملين في سجن الرصافة الأولى والبالغ عددهم 24، وقد تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة، إذ شملت 20 باحث وباحثة، وقد تم التحقق من صدق الاستبيان باستخدام الصدق الظاهري وذلك بعرض فقرات الاستبيان على عدد من الخبراء والمختصين في مجال التربية وعلم النفس للحكم على مدى صلاحية الفقرات للمفهوم المراد قياسه، وقد اتفق على صلاحية جميع فقرات الاستبيان، لذلك لم تحذف أي فقرة.

في حين تم التأكد من ثبات المقياس بطريقة إعادة الإختبار، فقد أختير 15 باحث وباحثة من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية، ليطبق عليهم مقياس الضغوط النفسية، وبفاصل زمني مقداره أسبوعين، وبعدها تم حساب الثبات باستخدام معامل الارتباط بيرسون.

وقد أسفرت نتائج قياس الضغوط النفسية بعد حساب المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، اختبار T test أن النتيجة غير دالة احصائياً عند مستوى معنوية 5% أي أن ضغوط العمل موجودة بشكل متوسط، في حين أظهرت نتائج قياس الرضا عن العمل أنها ذات دلالة احصائية أي أن الباحثين لديهم رضا عن العمل، وبالنسبة للعلاقة بين الضغوط النفسية والرضا عن العمل وبعد استخدام معامل الارتباط بيرسون فقد بينت النتائج أن هناك علاقة طردية موجبة.

5- دراسة (كاظم و شعلان، 2017) بعنوان: الدور الوسيط لإدارة الذات في العلاقة بين ضغوط العمل و الإغتراب التنظيمي- بحث ميداني في بعض كليات جامعة بغداد².

هدفت الدراسة إلى معرفة وقياس مستويات ضغوط العمل ومظاهر الشعور بالإغتراب التنظيمي وأهم أبعاد إدارة الذات، وتشخيص طبيعة العلاقة بين المتغيرات الثلاث، وتمثلت مشكلة البحث الرئيسية في التساؤل التالي:

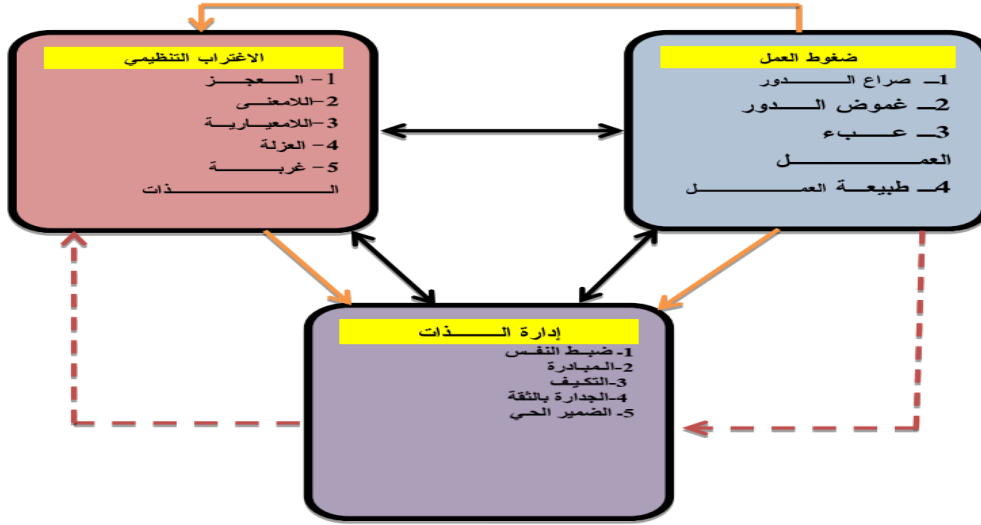
¹ م.م. رنا رفعت شوك، الضغوط التي يتعرض لها الباحثون الاجتماعيون وعلاقتها بالرضا عن العمل، كلية التربية الأساسية، جامعة المستنصرية، مجلة الأستاذ، العدد 205، المجلد الأول، 2013م، 1434 هـ، ص: 693-718.

² هديل سعيد كاظم و عدي حسين شعلان، الدور الوسيط لإدارة الذات في العلاقة بين ضغوط العمل و الإغتراب التنظيمي بحث ميداني في بعض كليات جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية العدد 106، المجلد 24، 2018، ص: 65-100.

- هل تؤثر ضغوط العمل في الإغتراب التنظيمي بتوسيط إدارة الذات؟ وماهي طبيعة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة؟

واعتمدت الدراسة على المخطط الفرضي الموضح أسفله:

الشكل رقم (17) نموذج دراسة (كاظم و شعلان، 2017)



المصدر: هديل سعيد كاظم و عدي حسين شعلان، الدور الوسيط لإدارة الذات في العلاقة بين ضغوط العمل و الإغتراب

التنظيمي بحث ميداني في بعض كليات جامعة بغداد، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية العدد 106 ، المجلد 24، 2018 ، ص: 68.

وتحورت الدراسة حول مجموعتين رئيسيتين من الفرضيات هما فرضيات الارتباط والتأثير فضلا عن علاقة التأثير غير

المباشر (تحليل المسار) وهذه الفرضيات هي:

• فرضيات الارتباط:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ضغوط العمل بأبعادها (صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل، طبيعة العمل) والاعترا ب التنظيمي بأبعادها (العجز، اللامعنى، اللامعيارية، العزلة الاجتماعية، غربة الذات).
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ضغوط العمل بأبعادها (صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل، طبيعة العمل) وإدارة الذات بأبعادها (ضبط النفس، المبادرة، الجدارة بالثقة، التكيف، الضمير الحي).
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الذات بأبعادها (ضبط النفس، المبادرة، الجدارة بالثقة، التكيف، الضمير الحي) والاعترا ب التنظيمي بأبعادها (العجز، اللامعنى، اللامعيارية، العزلة الاجتماعية، غربة الذات).

• فرضيات التأثير:

- تؤثر ضغوط العمل بأبعادها (صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل، طبيعة العمل) معنوياً في الاعترا ب التنظيمي بأبعادها (العجز، اللامعنى، اللامعيارية، العزلة الاجتماعية، غربة الذات).
- تؤثر ضغوط العمل بأبعادها (صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل، طبيعة العمل) معنوياً في إدارة الذات بأبعادها (ضبط النفس، المبادرة، الجدارة بالثقة، التكيف، الضمير الحي).

- تؤثر إدارة الذات بأبعادها (ضبط النفس، المبادرة، الجدارة بالثقة، التكيف، الضمير الحي) معنويا في الاغتراب التنظيمي بأبعاده (العجز، اللامعنى، اللامعيارية، العزلة الاجتماعية، غربة الذات).

• فرضيات التأثير غير المباشر (تحليل المسار):

- يزداد تأثير ضغوط العمل معنويا بشكل غير مباشر في الاغتراب التنظيمي بتوسيط إدارة الذات بأبعادها. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد اختار الباحث أربع كليات من كليات جامعة بغداد (الطب، الهندسة، التربية والأدب) مثلت مجتمع الدراسة، أما عينة البحث فقد تمثلت في الأساتذة والتدريسين في تلك الكليات، والذين جرى اختيارهم باستخدام العينة العشوائية الطبقية، وقد بلغت العينة 306 من مجتمع عدده 1223 فردا. وتمثلت الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة في التأكد من ثبات واتساق الاستبانة من خلال معادلة (ألفا كرونباخ)، كما تم اعتماد التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، الانحراف المعياري، الوسط الحسابي، معامل الارتباط، معامل الانحدار البسيط، معامل التحديد R^2 ، تحليل المسار، التحليل العامل التوكيدي، مقياس الإلتواء والتفلطح، تحليل التباين الاحادي (One-Way ANOVA)، معامل الاختلاف، الأهمية النسبية. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين ضغوط العمل والاعتراب التنظيمي إجمالا وعلى مستوى الأبعاد، حيث أن مستوى الارتباط للأبعاد مجتمعة أقوى من العلاقة مع كل بعد على حدى، كما كشفت الدراسة عن علاقات ارتباط طردية موجبة بين ضغوط العمل وإدارة الذات إجمالا وعلى مستوى الأبعاد، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين إدارة الذات والاعتراب التنظيمي إجمالا وعلى مستوى الأبعاد عدا بعدي العزلة الاجتماعية وغربة الذات.

أما ما تعلق بفرضيات التأثير فقد كشفت النتائج وجود تأثير ذو دلالة معنوية لضغوط العمل في الاغتراب التنظيمي بأبعاده بتأثير عالي نسبيا، كما أظهرت النتائج أيضا وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لضغوط العمل في إدارة الذات بأبعادها إذ يعد تأثيرا ضعيفا. وبينت النتائج أيضا وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لإدارة الذات في الاغتراب التنظيمي بأبعاده ويعد تأثيرا ضعيفا.

وفيما يخص تحليل العلاقات غير المباشرة فقد أوضحت النتائج أن تأثير إجمالي المتغير المستقل لضغوط العمل غير المباشر في المتغير المعتمد الاغتراب التنظيمي بتوسيط إدارة الذات قد تحقق وقيمته أكبر من التأثير المباشر.

6- دراسة (موفق، 2014) بعنوان: ضغوط العمل للمرأة العاملة و أثره على الرضا الوظيفي (دراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني حول المناطق الجافة عمر البرناوي (C.R.S.T.R.A) - بسكرة- الجزائر)¹.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على مصادر ضغوط العمل التي تتعرض لها المرأة العاملة مع التطبيق على العاملات في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة وشبه الجافة (عمر البرناوي)، كما هدفت الدراسة إلى التعريف بظاهرة السقف الزجاجي وإمكانية تعرض العاملات في المركز لها، بالإضافة إلى معرفة ما إذا كانت العاملات بالمركز يتعرضن إلى التمييز في مجال التدريب. وتمثلت الإشكالية الرئيسية للدراسة كالتالي:

- كيف تؤثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة في مجال البحث العلمي؟

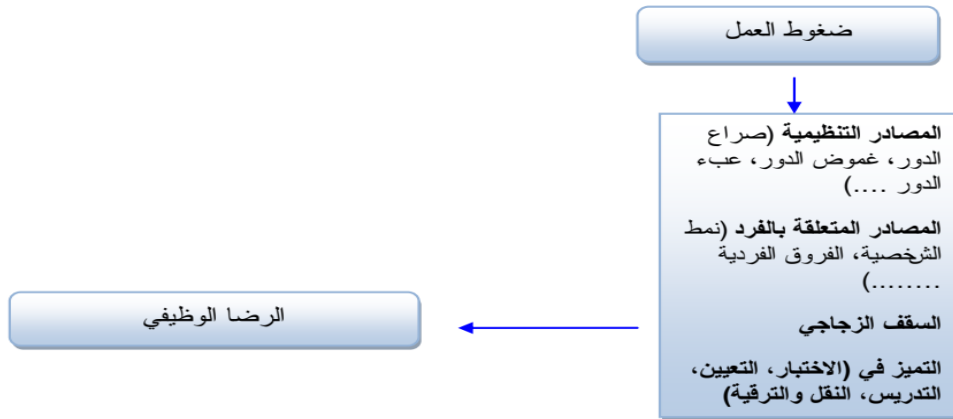
¹ سهام ساعد عبد الستار موفق، ضغوط العمل للمرأة العاملة و أثره على الرضا الوظيفي - دراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني حول المناطق الجافة (عمر البرناوي) (C.R.S.T.R.A) - بسكرة- الجزائر، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، السنة الثانية عشرة، العدد الثاني و الأربعون، 2014، ص: 112-150.

أما الفرضية الرئيسية للدراسة فكانت:

- لا يوجد تأثير لضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة في مركز البحث العلمي والتقني.

واقترحت الدراسة النموذج الموضح أسفله:

الشكل رقم (18) نموذج دراسة (موفق، 2014).



المصدر: سهام ساعد عبد الستار موفق، ضغوط العمل للمرأة العاملة و أثره على الرضا الوظيفي - دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر البرناوي) (C.R.S.T.R.A) - بسكرة- الجزائر، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، السنة الثانية عشرة، العدد الثاني و الأربعون، 2014، ص: 120.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة وتكون مجتمع الدراسة من 56 عاملة في مركز البحث العلمي والتقني، وتمثلت أدوات الدراسة في الاستبيان والمقابلة، وتحليل البيانات تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 14) وتم استخراج النسب المئوية والتكرارات، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار T test، تحليل التباين الأحادي ANOVA، اختبار الاستقلالية X^2 ، معامل الارتباط لبيرسون.

وقد أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً لضغوط العمل على الرضا الوظيفي، بمعنى أنه كلما زادت ضغوط العمل قل الرضا الوظيفي للعاملات في مركز البحث العلمي والتقني، حيث تم رفض الفرضية القائلة بأنه لا يوجد تأثير لضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة في مركز البحث العلمي والتقني بالرغم من أنه ارتباط ضعيف.

7- دراسة (اسماعيل و معروف، 2018) بعنوان: العلاقة بين الضغوط النفسية و الرضا المهني لدى الموظفين

الإداريين من طلبة الدراسات العليا في مديرية التربية بمحافظة دمشق¹.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الضغوط النفسية والرضا المهني، ومدى انتشار هذه الظاهرة، وذلك من خلال متغيرات (الجنس، الدرجة العلمية، الحالة الاجتماعية) وقد تمثلت مشكلة البحث في التساؤل التالي:

ما العلاقة بين الضغوط النفسية والرضا المهني لدى الموظفين الإداريين من طلبة الدراسات العليا في مديرية التربية بمدينة

¹ اسماعيل اسماعيل و سعاد معروف، العلاقة بين الضغوط النفسية و الرضا المهني لدى الموظفين الإداريين من طلبة الدراسات العليا في مديرية التربية بمحافظة دمشق، مجلة جامعة البعث ، المجلد 40، العدد 19 ، 2018، ص: 139-168.

دمشق؟

أما الفرضيات التي طرحتها الدراسة فهي:

- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الضغوط النفسية والرضا المهني لدى أفراد عينة الدراسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في الضغوط النفسية تبعاً لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في الضغوط النفسية تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في الضغوط النفسية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في الرضا المهني تبعاً لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في الرضا المهني تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في الرضا المهني تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتألّف مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في أقسام مديرية التربية بمدينة دمشق لعام (2015-2016)، وقد بلغ عدد أفراد المجتمع 456 موظف وموظفة، وتم سحب عينة باستخدام طريقة العينة القصدية، والتي تعد واحدة من الطرق المستخدمة في البحث السلوكي، وقد بلغ عدد أفراد عينة البحث 100 موظف وموظفة. وقد تم التأكد من مقياسي الضغوط النفسية والرضا الوظيفي من خلال طريقة الصدق الظاهري بعرضه على مجموعة من المحكمين ثم باستخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من صدق وثبات الإستبانة.

وقد أظهرت النتائج أن الضغوط النفسية شائعة بدرجة متوسطة لدى الموظفين من طلبة الدراسات العليا الذين يتلقون معاملة غير جيدة من زملائهم في العمل بسبب الحساسية من المؤهل العلمي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين الضغوط النفسية والرضا المهني لدى أفراد عينة البحث وهذه العلاقة هي علاقة عكسية أي كلما ارتفعت الضغوط النفسية انخفض مستوى الرضا المهني والعكس صحيح. وأظهرت النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في الضغوط النفسية تبعاً لمتغير الجنس وهو لصالح الذكور، في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في الضغوط النفسية تبعاً لمتغيري الحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي، كما كشفت النتائج أيضاً عن عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في الرضا المهني تبعاً لمتغيرات الجنس، الحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي، وقد تبدو هذه النتائج سليمة من الناحية الاحصائية ولكن من الناحية المنطقية قد تظهر بعض الاختلافات.

8- دراسة (عبد العزيز أحمد محمد، 2016) بعنوان: علاقة الرضا الوظيفي بضغط العمل لدى الضباط و الأفراد العاملين في السجون بمدينة الرياض¹.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي والضغط النفسي في بيئة العمل، لدى الضباط والأفراد العاملين في السجون بمدينة الرياض. وتمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات البحثية التالية:

- ما علاقة الرضا الوظيفي بضغط العمل (الدرجات الكلية للمتغيرين) لدى الأفراد والضباط العاملين في السجون؟
- ما العلاقة الارتباطية بين المكونات الفرعية لكل من الرضا الوظيفي وضغوط العمل لدى الأفراد والضباط العاملين في السجون؟

إلى جانب معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات الرضا الوظيفي وضغوط العمل، يمكن أن تعزى لمتغيري: مقدار الخبرة الوظيفية والرتبة العسكرية.

وبما أن الدراسة كانت تستهدف دراسة العلاقة بين المتغيرات فقد استخدم المنهج الوصفي (الارتباطي - المقارن). وتضمن مجتمع الدراسة جميع ضباط وصف الضباط العاملين بسجن المزر بمدينة الرياض، وقد تم اعتماد أسلوب العينة المتاحة (Availability sampling)، وقد حددت وفق معيار الموافقة الطوعية في الاستجابة لأدوات الدراسة، واشتملت العينة على 82 مبحوثاً من الضباط وضباط الصف.

تم اختبار الصدق لمقياسي الرضا الوظيفي وضغوط العمل عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في علم النفس الاجتماعي والإرشادي، في حين تم التحقق من ثبات مقياسي الرضا الوظيفي وضغوط العمل باستخدام معادلة ألفا كرونباخ وقد أشارت المعاملات بوضوح إلى توافر خاصية ثبات التجانس الداخلي للأداة.

وأشارت النتائج بعد اختبار معامل الارتباط بيرسون إلى وجود علاقة عكسية قوية نوعاً ما ودالة احصائية بمستوى دلالة احصائية (0.05) بين الدرجات الكلية لمتغير الرضا الوظيفي والدرجات الكلية لمتغير ضغوط العمل، بالإضافة إلى وجود علاقة عكسية دالة احصائية عند مستوى (0.01) بين معظم المكونات الفرعية لمتغيري الرضا الوظيفي و الضغوط النفسية في بيئة العمل، في حين كشفت الدراسة أيضاً عن وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) في متوسطات الرضا الوظيفي و ضغوط العمل تعزى إلى اختلاف مقدار الخبرة الوظيفية و الرتبة العسكرية لمنسوبي السجون. كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات.

¹ عبد العزيز محمد أحمد بن حسين، علاقة الرضا الوظيفي بضغط العمل لدى الضباط والأفراد العاملين في السجون، المجلة العربية للدراسات الأمنية، المجلد 33، العدد (71)، الرياض 2018 م (1439هـ)، ص: 108-75. DOI: 10.26735/13191241.2018.003.

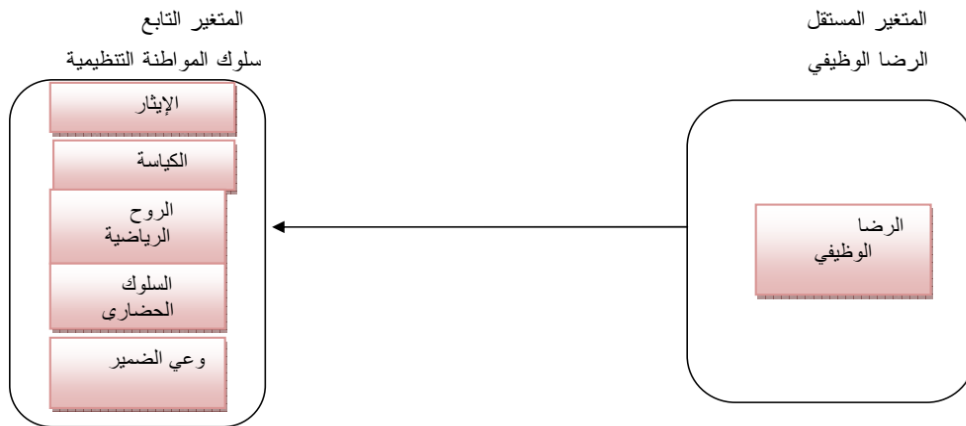
9- دراسة (الخليفة علي، 2016) بعنوان العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية- دراسة ميدانية على جامعة المجمعة- المملكة العربية السعودية¹.

هدفت الدراسة التعرف على سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) لدى العاملين بجامعة المجمعة، كما هدفت الدراسة إلى معرفة درجة الرضا الوظيفي السائد بين العاملين بجامعة المجمعة، بالإضافة إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وتكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على الأسئلة التالية:

- إلى أي مدى يمكن أن يؤثر الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها على العاملين في جامعة المجمعة؟
- هل هناك علاقة بين الرضا الوظيفي وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في جامعة المجمعة؟

وافترضت الدراسة وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية. وأن هناك علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير). وقد تم اعتماد النموذج التالي:

الشكل رقم (19) نموذج دراسة (الخليفة علي، 2016).



المصدر: محمد أحمد الخليفة علي، العلاقة بين الرضا الوظيفي و سلوك المواطنة التنظيمية- دراسة ميدانية على جامعة المجمعة، مجلة العلوم الاقتصادية، 2016(1)Vol.17، ص: 24.

وقد تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الإستقرائي، وقد تم جمع البيانات من خلال الإجابة على الاستبانة. أما عينة الدراسة فقد قام الباحث بجمع البيانات من قوائم الاستقصاء المعدة لذلك، وذلك من خلال توزيع القوائم على العاملين ثم المرور عليهم بعد فترة للحصول عليها، وكان عدد القوائم التي تم توزيعها (120) قائمة وكان عدد القوائم السليمة والصالحة للتحليل (100) قائمة بنسبة استجابة بلغت 80% .

تمت المعالجة الإحصائية لبيانات هذه الدراسة بالطرق الإحصائية التالية: استخراج الأعداد (التكرارات) المتوسطات الحسابية Means، الانحرافات المعيارية، اختبار T test، اختبار تحليل التباين ANOVA، معامل بيرسون، معادلة الثبات

¹ محمد أحمد الخليفة علي، العلاقة بين الرضا الوظيفي و سلوك المواطنة التنظيمية- دراسة ميدانية على جامعة المجمعة، مجلة العلوم الاقتصادية، 2016(1)Vol.17، ص: 19-31.

ألفا كرونباخ، معامل بيتا، معامل التحديد لقياس القوة التفسيرية للنموذج R^2 ، ومعامل التحديد المعدل (R^2)، و ذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي سائد بدرجة عالية بين العاملين، كما أن سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها هو الآخر سائد بدرجة عالية، كما كشفت النتائج أيضا عن وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة.

10- دراسة (الطبولي وآخرون، 2014) بعنوان: الإحساس بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي¹.

هدفت الدراسة إلى معرفة مستويات الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي في ضوء متغيرات النوع، المؤهل العلمي والدرجة العلمية، وتوضيح علاقة ذلك الإحساس بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم. وقد صيغت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ما مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي؟
- هل فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي تعزى لمتغيرات النوع، والمؤهل العلمي، والدرجة العلمية؟
- ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية؟

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف مفردات مجتمع الدراسة، ومعرفة توزيعها حسب متغيرات النوع، والمؤهل العلمي، والدرجة العلمية. وقد تكون مجتمع الدراسة من 920 عضو هيئة تدريس ليبية أختير منهم عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها 276 عضو هيئة تدريس، وبلغ عدد الاستبيانات القابلة للتحليل الإحصائي 143 استبيان. وقد تم اختبار الصدق الظاهري واختبار الثبات للتأكد من الاتساق الداخلي للأداتين وقد بلغت قيم معامل ألفا كرونباخ (0.87 و 0.82) على التوالي وهي قيم دالة إحصائية عند مستوى 0.05 في نظر الدراسة.

وقد أظهرت النتائج المستوى المتوسط لشعور وإحساس أعضاء هيئة التدريس بعدالة التوزيع، في حين كان الإحساس بعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات مرتفعا، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للإحساس بالعدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي تعزى لمتغير الدرجة العلمية ولصالح من يشغلون الدرجات الدنيا في سلم الترقى الأكاديمي. ومن جهة أخرى كشفت النتائج عن ارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي وفي جميع الأبعاد المكونة لهذا السلوك (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير)، كما أن

¹ محمد عبد الحميد الطبولي وآخرون، الإحساس بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، مجلة جامعة بنغازي العلمية، السنة السابعة والعشرون، العدد الأول والثاني، 2014، ص: 40-05.

هناك علاقة ذات دلالة احصائية بينت مستوى إحساس أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية.

11- دراسة (حمدي جابر، 2011) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطن التنظيمية - دراسة

تطبيقية¹.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطن التنظيمية بالمملكة العربية السعودية. والوقوف على طبيعة العلاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطن التنظيمية، والتعرف على اتجاهات المدراء والعاملين نحو عناصر الثقافة التنظيمية وكذا أبعاد سلوكيات المواطن التنظيمية. وتمثلت مشكلة البحث في اهتمام الباحث بدراسة مدى إدراك المديرين بالمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني للثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها على سلوكيات المواطن التنظيمية، وقد حاولت الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:

- هل يدرك المدراء بالمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي ينتمون إليها؟
- هل يوجد اختلاف بين إدراك المديرين بالمؤسسة موضع الدراسة للثقافة التنظيمية السائدة؟
- إلى أي مدى يختلف التزام المديرين بسلوكيات المواطن التنظيمية باختلاف محددات الثقافة التنظيمية؟
- إلى أي مدى تختلف درجة إدراك عناصر الثقافة التنظيمية ودرجة التزام المديرين بالمؤسسة موضع الدراسة بسلوكيات المواطن التنظيمية؟

- هل يؤثر إدراك الثقافة التنظيمية للمديرين بالمؤسسة موضع الدراسة على سلوكيات المواطن التنظيمية؟
- هل توجد علاقة قوية بين عناصر الثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطن التنظيمية بالمؤسسة موضع الدراسة؟

وافترضت الدراسة الفرضيات التالية:

- توجد اتجاهات إيجابية ومعنوية ذات دلالة احصائية لدى المديرين بالمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني نحو عناصر الثقافة التنظيمية السائدة.
- توجد اتجاهات إيجابية ومعنوية ذات دلالة احصائية لدى المديرين بالمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني نحو الأبعاد المختلفة لسلوكيات المواطن التنظيمية.
- توجد علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين إدراك عناصر الثقافة التنظيمية والأبعاد المختلفة لسلوكيات المواطن التنظيمية.
- تؤثر عناصر الثقافة التنظيمية تأثيراً معنوياً وإيجابياً على الأبعاد المختلفة لسلوكيات المواطن التنظيمية وذلك من خلال جماعات العمل، الابتكار والتكيف مع البيئة، الإنتماء، القيادة.

واعتمدت الدراسة على الجمع بين أسلوب الدراسة الأكاديمية والنظرية للتأصيل الفكري للثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطن التنظيمية، كما تم الإعتماد على قائمة استقصاء بهدف جمع البيانات والمعلومات من المديرين بالقطاعات المختلفة بالمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني.

¹ حمدي جابر محمد، أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطن التنظيمية- دراسة تطبيقية-، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد 21 ، العلوم الإدارية (1)، الرياض(2011، 1432هـ)، ص: 29-01.

وقد تم التأكد من صدق محتوى استمارة الإستقصاء عن طريق عرضها على بعض المحكمين الأساتذة من بعض الجامعات المختلفة، كما قام الباحث بإجراء اختبارات معامل الصدق والثبات للوقوف على مدى موضوعية قائمة الإستقصاء وقد كان معامل الثبات ألفا كرونباخ مقبولا لعناصر الثقافة التنظيمية (جماعات العمل، القدرة على التكيف، الابتكار، الإلتزام والقيادة)، وكذلك بالنسبة لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، ونفس الشيء بالنسبة لمعامل الصدق الذي بلغ 0.87 وعليه فقد تم قبول المعاملات.

وقد بلغت عينة الدراسة 98 فردا من جميع مستويات الإدارة (الإدارة العليا 14 فردا، الإدارة الوسطى 36 فردا، الإدارة التنفيذية 48 فردا) وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل. ولتحليل البيانات تم استخدام برنامج SPSS ومن الأساليب الإحصائية التي استخدمتها الدراسة ما يلي:

- الوسط الحسابي والنسب المئوية كا² والانحراف المعياري للوقوف على اتجاهات المديرين نحو المتغيرات الدراسية ومدى معنوية الفروق بينهم.
- تحليل التباين ANOVA لتحديد مدى وجود فروق معنوية بين الأوساط الحسابية لمفردات البحث فيما يتعلق باتجاهات المديرين نحو عناصر الثقافة التنظيمية.
- تحليل معامل الارتباط ويستخدم لتحديد علاقة الارتباط بين عناصر الثقافة التنظيمية والأبعاد المختلفة لسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط وذلك بهدف تحديد مدى تأثير عناصر الثقافة التنظيمية على الأبعاد المختلفة لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

ومن النتائج التي توصلت إليها وجود اتجاهات إيجابية للمديرين بالمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني نحو بعض الأبعاد الخاصة بالثقافة التنظيمية، مما يعني وجود القيم الخاصة بهذه الأبعاد بدرجة كبيرة في كل منها، كما أشارت النتائج إلى وجود اتجاهات إيجابية لدى المديرين في الإدارات الثلاث ولكن ترتفع إلى أعلى درجات الإيجابية في الإدارة العليا نحو أبعاد الثقافة التنظيمية، وكان أكثر المتغيرات أهمية للثقافة التنظيمية الابتكار والتجديد ثم يليها التكيف مع البيئة ثم الإلتزام.

وأظهرت النتائج أيضا وجود اتجاهات إيجابية للمديرين بالمؤسسة محل الدراسة نحو الأبعاد المختلف لسلوكيات المواطنة التنظيمية. كما أكدت النتائج على وجود علاقة قوية معنوية بين الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية كمتغيرات مستقلة وبين الأبعاد المختلفة لسلوك المواطنة التنظيمية كمتغيرات تابعة عند مستوى معنوية 0.05، وكان من أكثر معاملات الارتباط أهمية وقوة القدرة على التكيف مع البيئة والسلوك الحضاري يليه في العلاقة قوة ارتباطية جماعية العمل مع السلوك الحضاري ثم يليه القيادة مع السلوك الحضاري ثم الابتكار والتجديد مع الروح الرياضية.

كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير قوي ومعنوي لإجمالي عناصر الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل وبين الأبعاد المختلفة لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

12- دراسة (العامري، 2003) بعنوان: محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات¹.

هدفت الدراسة إلى التعريف بمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية وتقصي محدداته وآثاره في مختلف المنظمات، وتمحورت مشكلة الدراسة في محاولة الوصول إلى تفسير وفهم كامل وضبط والتحكم في ظاهرة سلوك المواطنة التنظيمية، ومحاولة بناء تصور شامل يحدد مسببات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية ويبين العلاقات التي تربط بين المتغيرات المختلفة التي تؤدي إلى نشوء أو اختفاء هذه الظاهرة في المنظمات وكذلك المخرجات الفردية والتنظيمية لها. واستخدمت الدراسة المنهج المكتبي التحليلي، الذي يقوم على دراسة وتحليل نتائج الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في جوانبه المختلفة. ومن النتائج التي خرجت بها الدراسة أن لهذا السلوك آثاراً متعددة تشمل تحسين مستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية، و الإرتقاء بمستوى الروح المعنوية للعاملين، و الحد من التسرب الوظيفي، كما كشفت الدراسة عن العديد من العوامل المؤثرة في ظهور أو اختفاء هذا السلوك مثل الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، العدالة التنظيمية، القيادة الإدارية مدة خدمة الموظف، العمر، الثقافة التنظيمية، السياسة التنظيمية والدوافع الذاتية وفي النهاية تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات و التوصيات.

13- دراسة (الشمري والكروي، 2015) بعنوان: العلاقة بين العدالة التنظيمية وكل من الإلتزام التنظيمي وسلوكيات

المواطنة التنظيمية وأثرها في تحقيق الأداء العالي للمنظمات (دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المصارف التجارية الأهلية في كربلاء)².

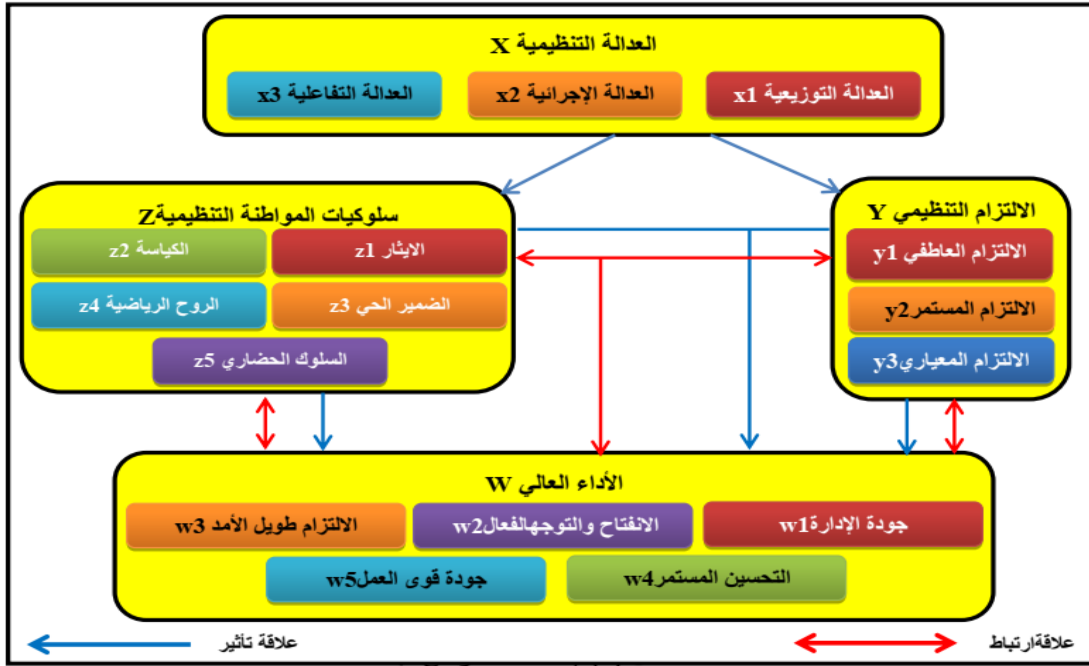
هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية وكل من الإلتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية وأثرها في تحقيق الأداء العالي للمصارف التجارية العراقية المبحوثة في كربلاء. وتجلت مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس التالي: هل تدرك المصارف عينة البحث أهمية العلاقة بين العدالة التنظيمية وكل من الإلتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وأثر هذه العلاقة في تحقيق الأداء العالي للمصارف المبحوثة؟ وقد تم تحديد متغيرات الدراسة من خلال النموذج التالي:

¹ أحمد بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للإقتصاد والإدارة، مجلد 17، عدد 2، 1424هـ/ 2003م،

ص: 67-83.

² الشمري و الكروي، العلاقة بين العدالة التنظيمية وكل من الإلتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية وأثرها في تحقيق الاداء العالي للمنظمات (دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المصارف التجارية الاهلية في كربلاء)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 46، 2015، ص: 217-266.

الشكل رقم (20) نموذج دراسة (الشمري والكروي، 2015).



المصدر: الشمري و الكروي، العلاقة بين العدالة التنظيمية وكل من الإلتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية وأثرها في تحقيق الاداء العالي للمنظمات (دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المصارف التجارية الاهلية في كربلاء)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 46، 2015، ص: 221.

وانطلقت الدراسة في معالجة الإشكالية من خلال وضع الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التزام التنظيمي والأداء العالي بأبعاده.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والأداء العالي بأبعاده.
- توجد علاقة ارتباط متعدد وذو دلالة معنوية بين كل من الإلتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية مجتمعين مع الأداء العالي.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين للعدالة التنظيمية في الإلتزام التنظيمي.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين للعدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين للإلتزام التنظيمي في الأداء العالي.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في الأداء العالي.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لكل من الإلتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية مجتمعين في الأداء العالي.

ولجمع البيانات اعتمدت الدراسة على المقابلة الشخصية لضمان الحصول على الدقة المطلوبة، في حين كانت الإستبانة هي الأداة الرئيسية التي اعتمدها الدراسة، وقد خضعت للصدق الظاهري بعد عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في العلوم الإدارية، ثم خضوع الإستبانة لاختبار صدق المحتوى الذي استخدم فيه معامل ألفا كرونباخ الذي أكد صدق المقياس وصلاحيته للتطبيق.

واعتمدت الدراسة في تحليلها الاحصائي على برنامج (SPSS) واستخدمت الأدوات الاحصائية لاختبار فرضيات البحث وتمثلت هذه الأدوات في:

- الأساليب الاحصائية الوصفية للتحقق من تركز الإجابات وتشتتها كالوسط الحسابي الموزون، الإنحراف المعياري ومعامل الاختلاف.

- الأساليب الاحصائية التحليلية وتمثلت في معامل الارتباط البسيط (لقياس قوة العلاقة بين المتغيرين)، معامل الارتباط المتعدد (لقياس قوة العلاقة بين ثلاث متغيرات)، معامل الانحدار الخطي البسيط (لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على كلاً على انفراد في المتغير المعتمد)، معامل الانحدار المتعدد (لاختبار أثر المتغيرات المستقلة مجتمعين في المتغير المعتمد)، معامل التفسير R^2 ، اختبار (t) لاختبار معنوية علاقات الارتباط، اختبار (F) لاختبار معنوية علاقات التأثير.

وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين الإلتزام التنظيمي بأبعاده والأداء العالي بأبعاده حيث تم قبول الفرضية الأولى، وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباط معنوية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها والأداء العالي بأبعاده وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط متعدد موجبة وذات دلالة معنوية بين الإلتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية مع الأداء العالي وبالتالي تم قبول الفرضية الثالثة.

أما بالنسبة لاختبارات اتجاهات التأثير بين متغيرات الدراسة فقد أظهرت النتائج أن للإلتزام التنظيمي بأبعاده تأثيراً ذو دلالة معنوية في الأداء العالي، كما كشفت النتائج عن وجود علاقات تأثير العدالة التنظيمية وكلاً من الإلتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، كما أن لسلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها تأثيراً ذو دلالة معنوية في الأداء العالي، وبينت النتائج أيضاً أن للإلتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية مجتمعين تأثيراً ذو دلالة معنوية في الأداء العالي.

14- دراسة (مرزوق، 2010) بعنوان: دراسة أثر كلاً من الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي على سلوك المواطنة

التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة كفر الشيخ¹.

هدفت الدراسة إلى تحديد مستويات كل من الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجهاز بجامعة كفر الشيخ والتعرف على قوة العلاقة بين كل منهما مع سلوك المواطنة التنظيمية، وقد تمت صياغة مشكلة البحث على النحو التالي: ما أثر كل من الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة كفر الشيخ؟ وانطلقت الدراسة في معالجة مشكلة الدراسة من خلال الفرضيتين الرئيسيتين التاليتين:

- لا توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين درجة ثقة المفردات محل الدراسة في التنظيمات التي يعملون بها وبين سلوك المواطنة التنظيمية ككل.

- لا توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين مستوى الإلتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث (العاطفي، الاستمراري والمعياري) وبين سلوك المواطنة التنظيمية.

¹ عبد العزيز علي مرزوق، دراسة أثر كلاً من الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة كفر الشيخ، مجلة الدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، 2010، ص: 38-01.

وقد تكون مجتمع البحث من جميع العاملين في الجهاز الإداري بجامعة كفر الشيخ وكلياتها التسع والتي بلغ عددها 722 موظف، وقد بلغ حجم العينة 156 موظف أي بنسبة 21% من مجتمع البحث، وقد بلغ عدد الإستمارات الصالحة لتحليل الإستبانة 120.

واعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على عدد من الأساليب الاحصائية حسب نوع البيانات وفروض البحث، وقد تم حسابها باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) وهذه الأساليب هي: بعض أساليب التحليل الوصفي كالوسط الحسابي و الانحراف المعياري، معامل الارتباط ألفا كرونباخ لاختبار الثقة والإعتمادية لحتويات مقياس الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، تحليل الارتباط لتحديد طبيعة العلاقة بين كل من الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي و بين سلوكيات المواطنة التنظيمية، تحليل الانحدار الخطي لتحديد تأثير كل من الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي و بين سلوكيات المواطنة التنظيمية. وأظهرت النتائج أن إدراك العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية موجود بمستوى متوسط في كليات جامعة كفر الشيخ، كذلك الأمر بالنسبة للإلتزام التنظيمي، في حين أن مستوى الثقة التنظيمية كان متوفر بدرجة عالية. وتوصلت النتائج أيضا إلى وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة احصائية بين أبعاد الثقة التنظيمية في التنظيمات وسلوكيات المواطنة التنظيمية. كما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة احصائية بين مستوى الإلتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي والاستمراري والمعياري) وسلوكيات المواطنة التنظيمية. كما بينت النتائج أيضا أن تأثير القيم السائدة بالجامعة هي الأكثر تأثيرا على سلوك المواطنة التنظيمية يليها الابتكار وتحقيق الذات ثم السياسات الإدارية وأخيرا كفاية المعلومات المتاحة. أما بالنسبة للإلتزام العاطفي فقد أظهرت النتائج أن شعور الأفراد بالإلتزام العاطفي هو الأكثر تأثيرا على سلوك المواطنة التنظيمية يليه الإلتزام المعياري وفي النهاية الإلتزام المستمر.

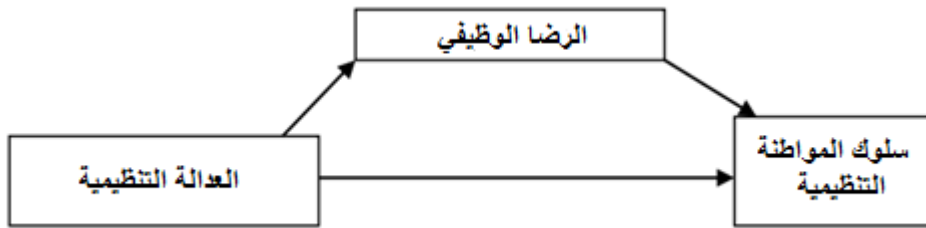
II- الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Saifi & Shahzad, 2017) بعنوان: الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية - لاهور باكستان.

The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior- Lahor-Pakistan¹

هذه الدراسة كانت تهدف إلى إيجاد تصور نظري واجراء عملي لتحديد النظرة التي يحملها الموظفون تجاه العدالة داخل منظماتهم وربطها بسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال قياس مدى تأثرها بالرضا الوظيفي الذي يأخذ دور الوسيط في هذه العلاقة وقد اقترحت هذه الدراسة النموذج التالي:

الشكل رقم (21) نموذج دراسة (Saifi & Shahzad, 2017).



Source: Saifi & Shahzad, The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, 2017, Vol. 11 (1), P: 131.

واعتمد الباحثان في الدراسة على الفرضيات التالية:

- للعدالة التنظيمية تأثير إيجابي على سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- إدراك العدالة والمواطنة التنظيمية يتوسطها الرضا الوظيفي.

تم اختيار مجموعة متنوعة من منظمات الأعمال التجارية والصناعية والخدمية في مدينة لاهور وكان عدد المستجوبين في هذا الاستبيان 420، وبلغت الاستبيانات المسترجعة 149. احتوى استبيان سلوك المواطنة التنظيمية على 19 بنداً للقياس في حين استبيان العدالة التنظيمية احتوى على 20 بنداً. تم التحليل باستخدام برنامج SPSS V.16 وقد تم التوصل إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي. وتم اختبار الفرضية الأولى باستخدام اختبار SOBEL test وتبين وجود تأثير إيجابي للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية. تم التوصل إلى أن نموذج الدراسة مستوفي لجميع متطلبات الوساطة وذلك من خلال تحديد الأثر المباشر والتام بين المتغيرات، وأن الفرضية الثانية القائلة بأن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين العدالة وسلوك المواطنة محقة، حيث أن دخول الرضا الوظيفي كمتغير وسيط يزيد من قوة العلاقة بين المتغيرين. وقد خلصت الدراسة إلى أنه يجب على المنظمات التركيز على كيفية تعزيز الرضا الوظيفي جنباً إلى جنب مع العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة للحصول على أداء أفضل من الموظف.

¹ Saifi & Shahzad, The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, 2017, Vol. 11 (1), P: 126 à 146.

- 2- دراسة (Gülsevim, 2018) بعنوان: العلاقة بين الرضا الوظيفي، سلوك المواطنة التنظيمية وأداء العاملين – عينة العاملين بالمركز المالي بأدرنة – تركيا.

Relationship between Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance: Sample of Edirne Financial Office Employees in Turkey¹.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية وأداء الموظف وما إذا كانت هذه المتغيرات الثلاثة تختلف حسب الخصائص الديموغرافية للموظفين. وقد اعتمدت الدراسة على الفرضيات الرئيسية التالية:

- 1- للرضا الوظيفي تأثير معنوي إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية ويتفرع من هذه الفرضية:
 - الرضا الوظيفي له تأثير معنوي إيجابي على بعد السلوك الحضاري كأحد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.
 - الرضا الوظيفي له تأثير معنوي إيجابي على بعد الكياسة كأحد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.
 - الرضا الوظيفي له تأثير معنوي إيجابي على بعد الروح الرياضية كأحد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.
- 2- الرضا الوظيفي له تأثير معنوي إيجابي على أداء الموظف.
- 3- سلوك المواطنة التنظيمية له تأثير معنوي إيجابي على أداء الموظف ويتفرع منها الفرضيات التالية:
 - الإيثار كأحد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، له تأثير معنوي إيجابي على أداء الموظف.
 - السلوك الحضاري كأحد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، له تأثير معنوي إيجابي على أداء الموظف.
 - الكياسة كأحد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، له تأثير معنوي إيجابي على أداء الموظف.
 - الروح الرياضية كأحد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، له تأثير معنوي إيجابي على أداء الموظف.

تمت الدراسة على ما مجموعه 179 موظفا بالمركز المالي بأدرنة، حيث تم استرجاع 137 استبياناً، ألغى منها 03 استبيانات، تم معالجة 134 استبياناً وأستخدم المنهج الوصفي في تحليل هذه الدراسة حيث تم الحصول على البيانات من خلال المقابلات وجهاً لوجه مع طريقة الاستبيان. وقد تكون الاستبيان المستخدم في الدراسة من أربعة أجزاء: الجزء الأول هو سلوك المواطنة التنظيمية؛ الجزء الثاني هو الرضا الوظيفي والجزء الثالث هو أداء الموظف أما الجزء الأخير فهو المتغيرات للعوامل الديموغرافية.

أظهرت النتائج أن هناك مستوى عال من سلوك المواطنة التنظيمية وكذا الأداء الفردي مع مستوى مقبول للرضا، كما لوحظ أن مستويات الرضا لدى الإناث مختلفة عنها لدى الذكور وأرجع الفرق إلى الوقت الذي يتم قضاءه في العمل وإلى عامل السن.

وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقات إيجابية بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية وأداء الموظف.

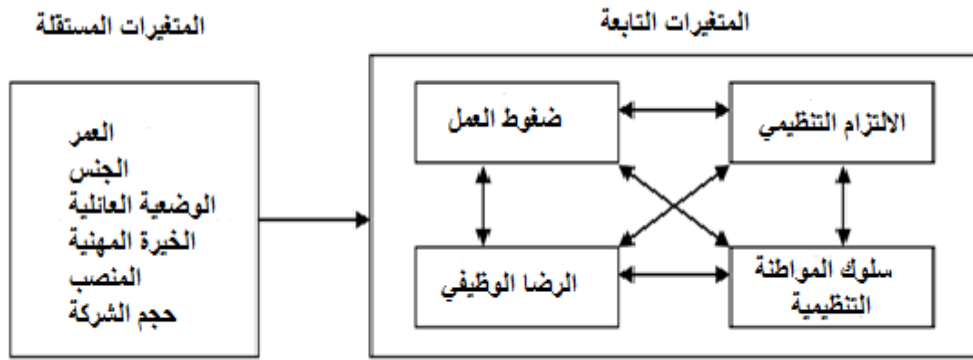
¹ Gülsevim YUMUK GÜNAY, Relationship between Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance: Sample of Edirne Financial Office Employees in Turkey, American International Journal of Contemporary Research, Vol. 8, No. 1, March 2018, P: 64 à 74

3- دراسة (Jyh-Lung Tang, 2008) بعنوان: دراسة ضغوط العمل، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية: حالة الموظف الذي يزاول مزيدا من التعليم في الجامعة.

A Study of Work Stress, Organizational Commitment, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Case to Employee Who are Taking Further Education in University.¹

هدفت الدراسة إلى استكشاف وتحليل العلاقة بين ضغوط العمل، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال إقرار الموظفين بذلك ومحاولة إيجاد برنامج تعليمي مناسب للموظفين الذين يزاولون تعليما في الجامعة. واعتمدت هذه الدراسة النموذج التالي:

الشكل رقم (22) نموذج دراسة (Jyh-Lung Tang, 2008).



Source: Jyh-Lung Tang, A Study of Work Stress, Organizational Commitment, JobSatisfaction, and Organizational Citizenship Behavior, China Institute of Technology, Taiwan, The Journal of Human Resource and Adult Learning, Vol. 4, Num. 1, June 2008, P: 106.

مجتمع الدراسة هم الموظفون الذين يحصلون على مزيد من التعليم في الجامعات، وعينة الدراسة هم الموظفون الذين يدرسون في أحد المعاهد التقنية بمدينة تايبيه Taipei (تايوان)، تم اختيار عينة مكونة من 200 طالب موظف بطريقة عشوائية. استخدمت هذه الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تضمن الاستبيان 04 متغيرات هي: ضغوط العمل، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية. تم اعتماد 163 استجابة.

أظهرت الدراسة علاقة ارتباط معنوية قوية بين المتغيرات الأربعة، في حين أن الارتباط بين أبعاد بعض المتغيرات لم تكن ذات دلالة احصائية، وكشفت النتائج أيضا أن الموظف الذي يحصل على مزيد من التعليم في الجامعة لديه استجابة عالية المستوى لضغوط العمل والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين المتغيرات باستثناء الرضا الوظيفي وضغوط العمل وذلك من خلال بعد صراع الدور، حيث تظهر النتيجة أن المستويات العالية الرضا الوظيفي تقلل من ضغوط العمل في بعد الصراع الدور. وهذا يعني أن الموظفين الذين يتلقون المزيد من التعليم في الجامعة سيعملون جاهدين على بذل المزيد من الجهد والقيام بالأداء الجيد إذا قدمت المنظمة مهام واضحة لكل وظيفة أو مهمة لتقليل صراع الدور الموجود في العمل.

¹ Jyh-Lung Tang, A Study of Work Stress, Organizational Commitment, JobSatisfaction, and Organizational Citizenship Behavior, China Institute of Technology, Taiwan, The Journal of Human Resource and Adult Learning, Vol. 4, Num. 1, June 2008, P: 104 à 112.

4- دراسة (Farah Khan & Uzma Ali, 2013) بعنوان: دراسة عبر الثقافات: ضغوط العمل كوسيط بين

الرضا الوظيفي والنية لترك العمل.

A Cross-Cultural Study: Work Stress as Mediator between Job Satisfaction and Intention to Quit.¹

هدفت الدراسة الحالية إلى التحقق من العلاقة التنبؤية بين الرضا الوظيفي للموظف وعن نيته في ترك العمل، كما تم التحقيق

في دور ضغوط العمل كوسيط في هذه العلاقة. واعتمدت الدراسة على الفرضيات التالية:

- يوجد هناك علاقة تنبؤية بين الرضا الوظيفي ونية ترك العمل.
- يوجد هناك علاقة تنبؤية بين الرضا الوظيفي وضغوط العمل.
- يوجد هناك علاقة تنبؤية بين ضغط العمل ونية ترك العمل.
- ضغوط العمل يمكن أن تتوسط علاقة الرضا الوظيفي والنية في ترك العمل.
- يوجد هناك فروق في الرضا الوظيفي، نية ترك العمل وضغوط العمل بين الثقافات.

تم اختيار المشاركين باستخدام تقنية أخذ العينات الهادفة. تم جمع البيانات من مختلف المنظمات مثل البنوك الخاصة، وشركات التدقيق والشركات النفطية. بلغ مجموع المشاركين 146 مشاركاً من بينهم 73 مشاركاً (57 من الذكور و 16 من الإناث) كانوا من المنظمات الخاصة في كراتشي، باكستان و 73 مشاركاً (49 من الذكور و 24 من الإناث) من أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة. تم الاعتماد على نموذج المقابلة الشخصية وشملت المقابلة البحث في المعلومات المتعلقة بالإسم، العمر، الجنس، التعليم، الجنسية، الدين، الوضعية الاجتماعية والاقتصادية، مجموع الدخل، الحالة الاجتماعية، المنطقة السكنية، الوظيفة (دائمة أو متعاقد عليها)، وعدد الوظائف التي تم تغييرها، التعيين، مدة الخبرة في العمل، مؤشر العدالة الوظيفية، مؤشر الإحباط وإجمالي ساعات العمل. وبالإضافة إلى المقابلة الشخصية تم اعتماد الاستبيان حيث خصص لكل متغير مقياس خاص به.

تم استخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSSV-11.0) لتحليل البيانات، واختبار فرضيات الدراسة الحالية تم تحليل الانحدار الخطي المتعدد كما تم استخدام بيانات الاحصاء الوصفي.

ومن نتائج الدراسة أنه كلما كان مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين ضعيف فإنه يؤدي بهم إلى ترك العمل، كما وجدت الدراسة أن ضغوط العمل تؤثر بشكل كبير في العلاقة بين الرضا الوظيفي والنية في ترك العمل، وأظهرت الدراسة أيضاً أن المشاركين الذين ينتمون إلى دولة الإمارات لديهم نية في ترك العمل أكبر من المشاركين من دولة باكستان، وكنتيجة خلصت الدراسة إلى أنه كلما كان الرضا الوظيفي أقل بين الموظفين فإنهم أكثر عرضة للمعاناة من ضغوط العمل والنية لترك العمل.

¹ Farah Khan & Uzma Ali, A Cross-Cultural Study: Work Stress as Mediator between Job Satisfaction and Intention to Quit, International Journal of Business and Social Science, Vol. 4, No. 9, August 2013, Center for Promoting Ideas, USA, P: 305 à 311.

- 5- دراسة (Ajay K. Jain & Cary L. Cooper, 2012) بعنوان: الضغوط وسلوك المواطنة التنظيمية في منظمات التعاقد الخارجي التجارية في بالهند.

Stress and organisational citizenship behaviours in Indian business process outsourcing organisations¹

هدفت الدراسة إلى دراسة التأثير المباشر لضغط العمل على سلوكيات المواطنة التنظيمية واعتمدت الدراسة في تحليلها على الفرضية التالية:

- هناك علاقة سلبية بين سلوك المواطنة التنظيمية وضغوط العمل في منظمات التعاقد الخارجي التجارية بالهند.

تم اعتماد عينة قدرها 402 من موظفي المنظمات كان توزعت العينة على 68٪ من الذكور و 32٪ من الإناث. أظهرت الدراسة أن النتائج متسقة مع الفرضيات. كما بينت أن جميع معاملات الاستبيان الخاص بضغوط العمل كانت ترتبط بشكل سلمي مع معظم أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية. كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد اختلاف في آثار ضغوط العمل على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية. وقد بينت الدراسة أيضا العلاقة السلبية بين بعد المبادرات الفردية وضغوط العمل حيث أن الأفراد الذين يقومون بمبادرات فردية إضافية يتحملون ضغوطا أكبر في العمل، لذا فإنهم ينسحبون من تقديم هذه المبادرات. وبما أن المشاركة في أي نوع من السلوك الإيجابي المتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية يقلل من الشعور بعدم الرضا، فقد بينت الدراسة أن ضغوط العمل تقلل من القيام بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

- 6- دراسة (Ulfiani Rahman et al, 2014) بعنوان: دور الرضا الوظيفي كوسيط في العلاقة بين الفعالية

الذاتية وسلوك المواطنة التنظيمية بين المعلمين الأندونيسيين.

The Role of Job Satisfaction as Mediator in the Relationship between Self-Efficacy and Organizational Citizenship Behavior among Indonesian Teachers.²

هذه الدراسة كانت تهدف إلى اختبار نموذج الكفاءة الذاتية والرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية. واختبرت دور الرضا الوظيفي في توسط العلاقة بين الكفاءة الذاتية وسلوك المواطنة التنظيمية، بلغ عدد المشاركين في هذه الدراسة 339 معلما في المدارس، تم اختيار المشاركين باستخدام عينة عشوائية طبقية عن طريق اختيار المستجوبين من 11 مدرسة في الشمال والشرق والغرب والجنوب ومنطقة الوسط في جنوب سولاويزي، إندونيسيا. ومع ذلك، بعد تحليل التوزيع الطبيعي، تم استخدام 208 مشارك فقط كعينات.

تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) عن طريق برنامج AMOS v.5. تم تقييم جودة ملائمة النموذج باستخدام خمسة مؤشرات، والتي تعكس النموذج العام المناسب وهي: احصائية كاي؛ مؤشر المطابقة (GFI)؛ مؤشر التناسب المقارن (CFI)؛ مؤشر (Tucker-Lewis TLI) الذي قارن النموذج المقدر بالنموذج الواقعي؛ وخطأ الجذر التربيعي للوسط التقريبي.

من النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الرضا الوظيفي له تأثير كبير في العلاقة بين الكفاءة الذاتية وسلوك المواطنة

¹ Ajay K. Jain, Cary L. Cooper, Stress and organisational citizenship behaviours in Indian business process outsourcing organisations, IIMB Management Review (2012) 24, 155e163, journal homepage: www.elsevier.com/locate/iimb.

² Ulfiani Rahman et al, The Role of Job Satisfaction as Mediator in the Relationship between Self-Efficacy and Organizational Citizenship Behavior, among Indonesian Teachers, International Journal of Business and Social Science, Vol. 5, No. 9; August 2014, Center for Promoting Ideas, USA www.ijbssnet.com.

التنظيمية، عندما يشعر الأفراد بالمتعة في العمل، فإنهم سوف يقومون بوظائف أخرى تتجاوز مفهوم أدوارهم أو واجباتهم. والعكس صحيح.

وبالتالي، يمكن القول أن الرضا الوظيفي لعب دوراً هاماً كوسيط في العلاقة بين الكفاءة الذاتية وسلوك المواطنة التنظيمية، وقد أثبتت الدراسة أيضاً أن الرضا الوظيفي كان الوسيط في العلاقة بين الخصائص الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية. لذلك من المعتقد أن الكفاءة الذاتية هي مفتاح أداء المهمة بنجاح. بالإضافة إلى أنه يمكن أن تؤثر الكفاءة الذاتية أيضاً على أنماط التفكير والسلوك في اتخاذ القرار. وبعبارة أخرى، أن الأفراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من الكفاءة الذاتية يكون لديهم رضا وظيفي أعلى، وبالتالي يؤثر هذا المستوى العالي من الرضا الوظيفي على الزيادة في سلوك المواطنة التنظيمية. وأظهرت النتائج علاقة تأثير كبيرة بين الكفاءة الذاتية والرضا الوظيفي أي أن الفرد الذي يمتلك الثقة في قدراته، سيكون ناجحاً في إكمال المهمة، وبالتالي سيكون قادراً على الشعور بالرضا في عمله. وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية الذي أظهر أن المعلمين الذين كانوا راضين عن العمل كانوا قادرين على القيام بوظائف أخرى خارج التزاماتهم الرسمية.

7- دراسة (Pascal Paillé, 2011) بعنوان العلاقة بين ضغوط العمل، سلوك المواطنة التنظيمية ونية ترك

المنظمة في بيئة دوران عالية: دراسة دور الوساطة للرضا الوظيفي.

Stressful Work, Citizenship Behaviour and Intention to Leave the Organization in a High Turnover Environment: Examining the Mediating Role of Job Satisfaction¹.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المدى الذي يمكن فيه للرضا الوظيفي أن يتوسط العلاقة الناتجة بين ضغوط العمل، النية في ترك العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية. واعتمدت الدراسة على الفرضيات التالية:

- ترتبط ضغوط العمل والنية في ترك العمل بشكل إيجابي.
- ترتبط ضغوط العمل سلباً بسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين ضغوط العمل ونية ترك العمل.

عينة الدراسة اشتملت على مجموعة من المهندسين باعتبار أن مهنة الهندسة مهنة شاقة، تم الإتصال بمدرسة هندسة فرنسية لإجراء هذه الدراسة، تكونت عينة الدراسة من 138 فرداً منهم 109 ذكور و 28 إناث و 01 غير محدد. قبل اختبار الفرضية تم تحليل نموذج القياس الكامل للمعلومات. تم استخدام إحصائيات مربع كاي لتحليل البيانات. كلما كانت القيمة صغيرة كلما كان ذلك أفضل، تم استخدام مؤشر المقارنة المقارن (CFI)، كما تم استخدام مؤشر (NNFI).

من النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنها أظهرت دور الوساطة للرضا في العلاقة بين ضغوط العمل والسلوكيات المدركة في مكان العمل، حيث بينت النتائج أن الموظف الذي يتمتع بالرضا في العمل مستعد لتحمل الضغوط الناجمة عن الوظيفة، في حين كانت لضغوط العمل تأثير سلبي على سلوكيات المواطنة التنظيمية، ومع ارتفاع مستوى ضغوط العمل فإن ذلك يؤدي إلى النية في مغادرة العمل.

¹ Pascal Paillé, Stressful Work, Citizenship Behaviour and Intention to Leave the Organization in a High Turnover Environment: Examining the Mediating Role of Job Satisfaction, Journal of Management Research, ISSN 1941-899X, 2011, Vol. 3, No. 1: E1, P: 01-14.

8- دراسة (Sunita et al, 2015) بعنوان: ضغوط العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي مراكز

الاتصالات بمدينة جارجاون بالهند.

Work Stress and Organisational Citizenship Behaviours (OCBs) in Call Centers Employees¹.

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين ضغوط العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمراكز الاتصالات بمدينة جارجاون بالهند والتحقق من الدور الذي يلعبه ضغوط العمل في التأثير على سلوكيات المواطنة التنظيمية. وقد بلغت عينة الدراسة 250 موظف من الفئة العمرية (25-30 سنة) تم اختيارهم على أساس توافرهم، وجميعهم كانوا من فئة المتزوجين ولديهم أسر. تم تحليل البيانات باستخدام الارتباط البسيط والانحدار المتعدد، للتحقق من تأثير ضغوط العمل على سلوكيات المواطنة التنظيمية، تم إجراء تحليل الانحدار، حيث تم اعتبار ضغوط العمل هي المؤشر في حين تم اتخاذ سلوك المواطنة التنظيمية هي المعيار.

أظهرت النتائج العلاقة السلبية بين ضغوط العمل وسلوك المواطنة التنظيمية، كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار التأثير السلبي للضغوط على سلوك المواطنة التنظيمية. والآثار السلبية المترتبة على الموظفين.

9- دراسة (Arogundade & Lawal, 2016) بعنوان: تأثير ضغوط المهنة المدركة على سلوك المواطنة

التنظيمية للمصرفيين في إيكجا ولاية لاغوس نيجيريا.

The influence of perceived occupational stress on the organizational citizenship behaviour of bankers in Ikeja, lagos state.²

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في تأثير الضغوط المهنية المدركة على سلوك المواطنة التنظيمية للمصرفيين في إيكجا، ولاية لاغوس. وقد اقترحت الفرضيات التالية:

- الضغوط المهنية تؤثر بشكل كبير على سلوكيات المواطنة التنظيمية للمصرفيين؛
- الضغوط المهنية ترتبط بشكل كبير مع سلوكيات المواطنة التنظيمية؛
- يظهر الذكور مستويات أعلى من سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقدمها الإناث في البنوك؛
- الفئة العمرية من 41-50 سنة تظهر مستويات أعلى من سلوكيات المواطنة التنظيمية من الفئة العمرية 31-40 سنة؛

مجتمع الدراسة هو جميع المصرفيين في مدينة إيكجا، حيث تم استخدام تقنية العينات العشوائية البسيطة من خلال اختيار عينة مكونة من 300 مشارك منهم 135 ذكور و165 إناث، الأداة النفسية تكونت من: مقياس ديمغرافي، مقياس ضغط العمل، وقائمة مراجعة سلوك المواطنة التنظيمية،

بالنسبة للفرضية الأولى تم إجراء اختبار t-test للعينات المستقلة وقد تبين أن الموظفين الذين يعانون من ضغط العمل بمستويات عالية يكون أداء سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم منخفض مقارنة بالموظفين الذين لديهم مستويات أقل من ضغط العمل، وبالتالي تم رفض الفرضية الأولى.

¹ Sunita et al, **Work Stress and Organisational Citizenship Behaviours (OCBs) in Call Centers Employees**, The International Journal of Indian Psychology, ISSN 2348-5396 (e) | ISSN: 2349-3429 (p), Volume 3, Issue 1, No.10, DIP: C03166V3I12015, <http://www.ijip.in> | October – December, 2015.

² Arogundade & Lawal, **The Influence Of Perceived Occupational Stress On The Organizational Citizenship Behaviour Of Bankers In Ikeja, Lagos State**, edition Vol.12, No.17 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431, European Scientific Journal June 2016.

بالنسبة للفرضية الثانية فقد تم إجراء اختبار بيرسون لقياس درجة ارتباط المتغيرين حيث لم ترتبط درجات سلوك المواطنة التنظيمية بشكل ملحوظ بزيادة أو نقصان مستويات الضغوط المهنية وبالتالي تم رفض الفرضية.

في الفرضية الثالثة تم اختبار t-test للعينات المستقلة للتحقق من مستويات سلوك المواطنة التنظيمية بين الجنسين وقد تبين أنها لا تختلف بحسب الجنس وبالتالي تم رفض الفرضية.

أما الفرضية الأخيرة فقد تم اختبار t-test للعينات المستقلة لتحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بين الفئتين العمريتين وقد بينت النتائج أن موظفي البنك الأكبر سناً قد أظهروا مستويات أعلى من سلوك المواطنة التنظيمية أكثر من الموظفين الأصغر سناً ولذلك تم قبول الفرضية.

وخلصت الدراسة إلى أنه لا يوجد فروق دالة احصائية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والمتغيرات الديمغرافية مثل الجنس والسن والحالة العائلية، وقد كشفت الدراسة أيضاً أن سلوك المواطنة التنظيمية هو نوع من السلوك التقديري الذي لا يتأثر بالضغوط المهنية أو جنس الموظف، وبالتالي، فإن التنبؤ بسلوك المساعدة مثل سلوك المواطنة التنظيمية قد يترافق مع متغيرات متعددة، ومع ذلك تؤكد الدراسة العلاقة العكسية بين الضغوط وسلوك المواطنة التنظيمية.

10- دراسة (Azizi et al, 2012) بعنوان: العلاقة بين ضغوط العمل، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

The Relationship Between the Occupational Stress, Organizational Commitment , and Job Satisfaction With Organizational Citizenship Behavior¹.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار ردود افعال الموظفين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثير سلوكيات ضغوط العمل، الالتزام والرضا الوظيفي، وتمحورت أسئلة الدراسة حول:

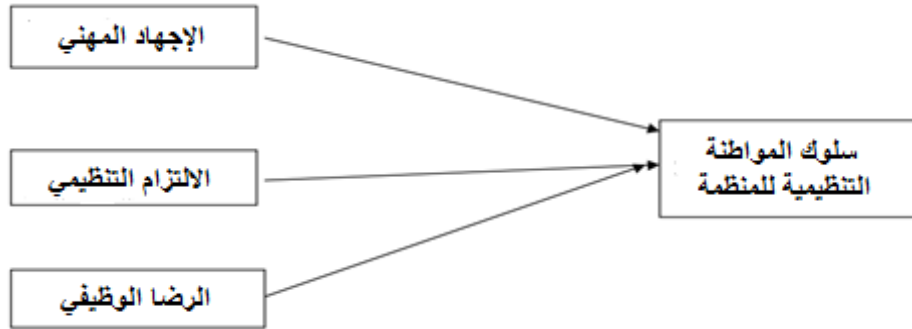
- أي نوع من تأثير الالتزام تجاه أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية؟
- أي نوع من تأثير الرضا تجاه أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية؟
- أي نوع من تأثير الضغوط تجاه أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية؟

وحاولت الدراسة التوصل إلى:

- تحديد ما إذا كان هناك أي اختلاف في مستوى الضغوط بين الموظفين الذكور والإناث من حيث الالتزام والرضا الوظيفي.
- تحديد ما إذا كان هناك أي اختلاف في مستوى الالتزام بين الموظفين الذكور والإناث من حيث الرضا الوظيفي.
- تحديد ما إذا كان هناك أي اختلاف في مستوى الرضا بين الموظفين الذكور والإناث من حيث الالتزام والرضا الوظيفي.
- العلاقة بين الضغوط المهنية، الالتزام التنظيمي (العاطفي) والرضا الوظيفي مع سلوك المواطنة المنظمة للمنظمة ثم تحديد العلاقات فيما بينهم من خلال النموذج أسفله الذي يبرز سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع؛

¹ Azizi et al, The Relationship Between the Occupational Stress, Organizational Commitment , and Job Satisfaction With Organizational Citizenship Behavior, Archives Des Sciences, Vol 65, No. 3;Mar 2012,ISSN 1661-464X, P 55- 73.

الشكل رقم (23) نموذج دراسة (Azizi et al, 2012) .



Source : Azizi et al, The Relationship Between the Occupational Stress, Organizational Commitment , and Job Satisfaction With Organizational Citizenship Behavior, Archives Des Sciences, Vol 65, No. 3;Mar 2012. P: 60.

للإجابة عن تساؤلات البحث، أجرى الباحث دراسة كمية، حيث قام بجمع جميع المعلومات والملاحظات من موظفي تلفزيون Bernama TV. في غضون شهرين، في الفترة الممتدة بين ديسمبر 2009 وجانفي 2010، استخدم الباحث في تصميم البحث الدراسة الوصفية والدراسة السببية. كما تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة حيث بلغ حجم العينة 53 موظف من مجتمع تلفزيون BernamaTV، البالغ عدده 140 موظف. استخدم الباحث في تحليل البيانات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

تم قياس الارتباط بين الضغوط المهنية، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي مع سلوك المواطنة التنظيمية وتحليل الانحدار، وقد أظهرت النتائج أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ضغوط العمل وسلوك المواطنة التنظيمية، في حين أن هناك علاقة دالة احصائيا بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، أما بالنسبة للالتزام التنظيمي فأظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الالتزام وسلوك المواطنة التنظيمية، وبينت النتائج أن الالتزام التنظيمي هو الأكثر مساهمة من السلوكيات الأخرى في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية داخل المنظمة، كما أن للالتزام التنظيمي مستوى مختلف بين الموظفين الإناث والذكور.

11- دراسة (Reni Astrida et al, 2017) بعنوان : تأثير الرضا عنا لعمل وضغوط العمل على سلوك المواطنة

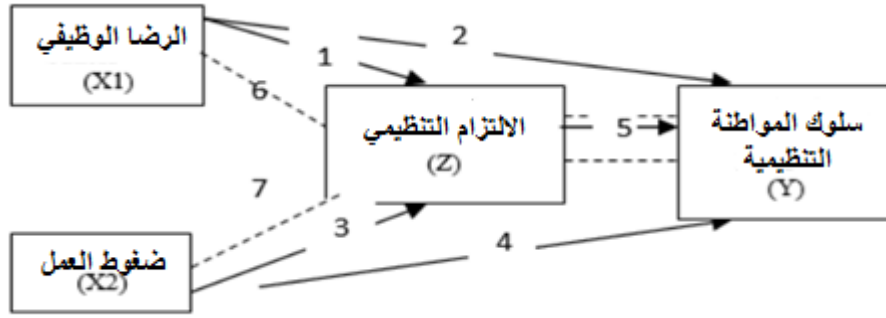
المنظمة من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير متداخل في شركة التأمين الاجتماعي بمقاطعة سومطرة- اندونيسيا

The influence of work satisfaction and work stress on organizational citizenship behavior through organizational commitment as intervening variable at pt asabri (persero), sumatera region.¹

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير الرضا الوظيفي و ضغوط العمل على سلوك المواطنة التنظيمية مباشرة وأيضاً من خلال تدخل الالتزام التنظيمي كمتغير يتوسط العلاقة، و قد اعتمدت الدراسة النموذج التالي:

¹ Reni Astrida et al, The influence of work satisfaction and work stress on organizational citizenship behavior through organizational commitment as intervening variable at pt asabri (persero), sumatera region, Advances in Economics, Business and Management Research (AEBMR), volume 46 1st Economics and Business International Conference 2017 (EBIC 2017), P: 451-459.

الشكل رقم (24) نموذج دراسة (Reni Astrida et al, 2017)



Source: Reni Astrida et al, The influence of work satisfaction and work stress on organizational citizenship behavior through organizational commitment as intervening variable at pt asabri (persero), sumatera region, Advances in Economics, Business and Management Research (AEBMR), volume 46 1st Economics and Business International Conference 2017, P: 454.

كما اعتمدت الدراسة على الفرضيات التالية:

- الرضا الوظيفي متغير له تأثير معنوي إيجابي على الالتزام التنظيمي في شركة التأمين الاجتماعي بسومطرة.
- الرضا الوظيفي متغير له تأثير معنوي إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية في شركة التأمين الاجتماعي بسومطرة.
- ضغوط العمل متغير له تأثير معنوي سلبي على الالتزام التنظيمي في شركة التأمين الاجتماعي بسومطرة.
- ضغوط العمل متغير له تأثير معنوي سلبي على سلوك المواطنة التنظيمية في شركة التأمين الاجتماعي بسومطرة.
- الالتزام التنظيمي متغير له تأثير معنوي إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية في شركة التأمين الاجتماعي بسومطرة.
- الرضا الوظيفي متغير له تأثير معنوي إيجابي وكبير على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي في شركة التأمين الاجتماعي بسومطرة.
- ضغوط العمل متغير له تأثير معنوي سلبي وكبير على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي في شركة التأمين الاجتماعي بسومطرة.

المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة هي الرضا الوظيفي وضغوط العمل، بينما سلوك المواطنة التنظيمية هو المتغير التابع، في حين أن المتغير المتدخل هو الالتزام التنظيمي. وقد تم توزيع 48 استبيان على موظفي شركة التأمين الاجتماعية بسومطرة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي مع المقاربة الكمية، وقد اختار الصدق والثبات للاستبيان وكذا اختبار الطيبعية والتغاير والعلاقات الخطية المتعددة، وتم أيضا عرض الإحصاءات الوصفية لتقديم نظرة شاملة حول نتائج الدراسة، كما اعتمدت الدراسة على تحليل المسار للعلاقات بين المتغيرات لتحديد التأثير المباشرة والغير مباشرة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود أثر ذو دلالة معنوية للرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي بشركة التأمين الاجتماعية، حيث أنه إذا أصبح الموظفون أكثر رضا في العمل، فإن التزام الموظف بالشركة يزداد أيضاً.
- ضغوط العمل لا تؤثر بشكل كبير على الالتزام التنظيمي للموظفين بشركة التأمين الاجتماعية.
- الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي وكبير على سلوك المواطنة التنظيمية. هذا يدل على أن الموظفين الأكثر رضا في العمل، يكون السلوك الإضافي الممنوح للشركة مرتفع لديهم.

- ضغوط العمل لها تأثير إيجابي غير معنوي على سلوك المواطنة التنظيمية، حيث أن مستوى ضغوط العمل لا يشجع الموظفين على الانخراط في سلوك المواطنة التنظيمية.
- الالتزام التنظيمي له تأثير إيجابي غير معنوي على سلوك المواطنة التنظيمية، وهذا يعني أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى الفرد ليس بالضرورة أن يؤدي إلى انخراط الموظفين في سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- الالتزام التنظيمي ذو دلالة معنوية كوسيط بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث يؤدي الرضا الوظيفي إلى خلق التزام تنظيمي يؤدي لتحسين سلوك المواطنة التنظيمية، إن تأثير هذه الوساطة يزيد من تأثير الرضا التام على سلوك المواطنة التنظيمية ويخلص إلى أن الرضا الوظيفي هو المفتاح لبناء السلوك المتوقع.
- الالتزام التنظيمي لا يمكن أن يكون وسيطا مهما في تأثير الضغوط الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية.

12- دراسة (Ikonne, et al, 2013) بعنوان: دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي، ضغوط العمل وسلوك المواطنة

التنظيمية: بحث حول أمناء المكتبات بالجامعات النيجيرية.

An investigation of the relationship between job satisfaction, job stress and organizational citizenship behavior: a research on librarians in nigerian university libraries.¹

الغرض من هذه الدراسة كان اختبار الرضا الوظيفي، ضغوط العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أمناء المكتبات الجامعة في جنوب غرب نيجيريا ومن بين أهداف الدراسة أيضا:

- معرفة العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى الرضا الوظيفي لأمناء المكتبات في الجامعة المختارة في نيجيريا.
- تحديد العوامل التي تسهم في ضغوط العمل لأمناء المكتبات في الجامعة المختارة في نيجيريا.
- التأكد من آراء أمناء المكتبات فيما يتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية في مكتبات الجامعة المختارة في نيجيريا.

ومن أجل تحقيق الأهداف المذكورة تم وضع الفرضيات التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وضغوط العمل لأمناء المكتبات في مكتبات الجامعات النيجيرية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية لأمناء المكتبات في الجامعات النيجيرية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لأمناء المكتبات في الجامعات النيجيرية.

عينة الدراسة تكونت من 109 أمين مكتبة تم استرجاع جميع الاستبيانات. جرى قياس معاملات الارتباط بين المتغيرين الرضا الوظيفي وضغوط العمل ووجد أنها دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.05 وبالتالي تم رفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وضغوط العمل. كما تم قياس معامل الارتباط بين المتغيرين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وتبين أن هناك علاقة إيجابية كبيرة بين الرضا الوظيفي للمحبيين وسلوك المواطنة

¹ Ikonne, et al ,An Investigation of the Relationship Between Job Satisfaction, Job Stress and Organizational Citizenship Behavior: A Research on Librarians in Nigerian University Libraries, international journal of science and research (IJSR), ISSN (Online): 2319-7064, index Copernicus value (2013) :6.14 l impact factor(2015) : 6.391. Volume 5 Issue 8, August 2016, P 480-484.

التنظيمية، وبالتالي فقد تم رفض الفرضية الصفرية لأن الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية. في حين أشار معامل الارتباط إلى وجود علاقة سلبية بين ضغوط العمل وسلوك المواطنة التنظيمية، وهذا يعني أن هناك تأثير سلبي لضغوط العمل على سلوك المواطنة التنظيمية.

13- دراسة (Nourani Sadodin S et al, 2014) بعنوان: العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية، الرضا

الوظيفي، والإجهاد المهنيين لدى القابلات في مراكز الرعاية الصحية في مشهد- إيران.

The Relationship between Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction, and Occupational Stress among Midwives Working in Healthcare Centers of Mashhad Iran, 2014.¹

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية، ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى القابلات الإيرانيات، وتكونت عينة الدراسة من 122 قابلة بمركز الرعاية الصحية بمشهد في إيران. استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، واعتمد برنامج (SPSS 20) لعرض مخرجات الاستبيان. وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأسلوب الوصفي والاستنتاجي بالاعتماد على مقاييس: (كولموجوروف - سميرونوف، اختبار Student-t وعينة واحدة اختبار one-way ANOVA t الانحدار الخطي العام -معامل بيرسون و سبيرمان لقياس الارتباط)، تم اعتبار قيمة P الأقل من 0.05 ذات دلالة معنوية احصائية. ومن خلال النتائج لم ترتبط ضغوط العمل و الرضا الوظيفي بشكل كبير مع أي من المتغيرات الديمغرافية، وقد أظهرت النتائج أيضا أن متوسط درجات سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها كانت أعلى من المتوسطات الافتراضية، في حين كانت نسبة (59%) من القابلات راضيات عن وظيفتهن وكانت نسبة (61.5%) من القابلات لديهن مستوى متوسط من ضغوط العمل، أما بالنسبة لنتائج الارتباط فقد أظهرت الدراسة وجود علاقة مباشرة بين بعد الكياسة لسلوك المواطنة التنظيمية و الرضا الوظيفي، في حين أن هناك ارتباطا سلبيا بين أبعاد الإيثار، الروح الرياضية، السلوك الحضاري وضغوط العمل، والذي يشير إلى أن هناك ارتباطا سلبيا كبيرا بين سلوك المواطنة التنظيمية وضغوط العمل. وإجمالاً فإن لسلوك المواطنة التنظيمية علاقة مباشرة مع الرضا الوظيفي وعلاقة سلبية كبيرة مع ضغوط العمل.

14- دراسة (Pia Muriel Cardoso, 2015) بعنوان: تأثير سلوك المواطنة التنظيمية، الوظيفة المشاركة

والمسؤولية الاجتماعية على دور ضغوط الدور التنظيمي بين الأطباء في غوا - الهند.

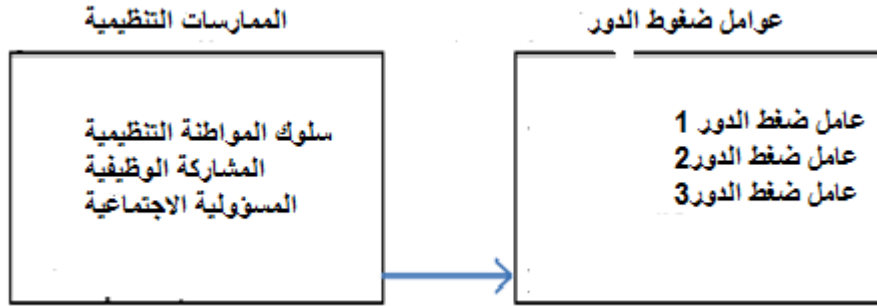
The influence of organisational citizenship behaviour, job engagement and social responsibility on organisational role stress factors among medical doctors.²

بحثت هذه الدراسة تأثير الممارسات التنظيمية الجديدة مثل المسؤولية الاجتماعية والمشاركة في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية على ضغوط الدور التنظيمي لدى الأطباء في غوا الهندية. تم الاعتماد على النموذج التالي لتوضيح متغيرات الدراسة:

¹ Nourani Sadodin S, et al., **The Relationship between Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction, and Occupational Stress among Midwives Working in Healthcare Centers of Mashhad Iran, 2014**, Journal of Midwifery and Reproductive Health. 2016; 4(2): P: 622-630.

² Pia Muriel Cardoso, **The Influence of Organisational Citizenship Behaviour, Job Engagement and Social Responsibility on Organisational Role Stress Factors among Medical Doctors**, IOSR Journal of Dental and Medical Sciences (IOSR-JDMS), e-ISSN: 2279-0853, p-ISSN: 2279-0861. Volume 14, Issue 11 Ver. V (Nov. 2015), PP 23-30, www.iosrjournals.org.

الشكل رقم (25) نموذج دراسة (Pia Muriel Cardoso, 2015)



Source: Pia Muriel Cardoso, **The Influence of Organisational Citizenship Behaviour, Job Engagement and Social Responsibility on Organisational Role Stress Factors among Medical Doctors**, IOSR Journal of Dental and Medical Sciences (IOSR-JDMS), Volume 14, Issue 11 Ver. V (Nov. 2015), P: 28.

مسببات ضغوط الدور تم تقسيمها إلى ثلاث عوامل:

العامل 1 ويتكون من ثلاث أبعاد (تباعد الأدوار - جمود الدور - عدم ملائمة الشخص للدور).

العامل 2 ويتكون من بعدين (صراع الدور - غموض الدور)؛

العامل 3 ويتكون من بعدين (تآكل الدور، شغل الدور)

الدراسة وضعت الفرضيات التالية:

H1: تساعد ممارسات المسؤولية الاجتماعية على تقليل من ضغوط الدور؛

H2: تساعد المشاركة في العمل على التقليل من ضغوط الدور؛

H3: تساعد سلوكيات المواطنة التنظيمية على التقليل من ضغوط الدور.

استجاب ما مجموعه 513 طبيباً للاستبيان، وتم قبول 454 استمارة استبيان تم اعتمادها بالكامل في هذا البحث،

وقد تمت معالجة البيانات الواردة باستخدام برنامج SPSS.

وتوصلت النتائج إلى أن ممارسات المسؤولية الاجتماعية تساعد على تقليل عوامل ضغوط الدور، وبالتالي على ضغوط

الدور، وهذا ما جاءت به الفرضية الأولى، وبما أن التأثير هو جزئي للمسؤولية الاجتماعية على ضغوط الدور فإنه يحتاج إلى مزيد من البحث مع عينات أخرى مختلفة.

وكشفت الدراسة على أن المشاركة في العمل تساعد على تقليل ضغوط الدور وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية، في

حين أظهرت النتائج أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تساعد في الحد من ضغوط الدور.

15- دراسة (Kasraie et al, 2014) بعنوان: العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية، ضغوط العمل، الرضا الوظيفي و سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المستشفيات بأشونيه- إيران.

The relationship between quality of work life, job stress, job satisfaction and citizenship behavior in oshnaviyeh hospital's staff.¹

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية، ضغوط العمل، الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المستشفيات بمدينة اشونيه بإيران. تم استخدام العينات العشوائية في هذه الدراسة، تم توزيع 158 استبياناً، الإناث 56 والذكور 102. قام الباحثون بتوزيع 158 من الاستبيانات القياسية على جميع الموظفين، واستخدم في تحليل البيانات اختبار بيرسون لتحديد درجة الارتباط بين المتغيرات بالإضافة إلى اختبار T للعينات المستقلة، نموذج تحليل الانحدار وتحديد الاتجاه العام. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية، التوتر الوظيفي، الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة. وتصدر الإشارة إلى أن هناك علاقة عكسية بين ضغوط العمل وجودة الحياة الوظيفية، مما يعني أنه من خلال زيادة الضغط على الموظفين تقل جودة الحياة والعكس صحيح، كما أن جودة الحياة الوظيفية هي المتغير الأكثر أهمية من بين المتغيرات المستقلة حيث أنها تمكنت من تفسير حوالي 18٪ من سلوك المواطنة التنظيمية. وخلصت النتائج إلى أن جميع متغيرات الدراسة مفيدة للمنظمة لتفادي المشاكل من طرف الموظفين.

16- دراسة (Ragel and Ragel, 2017) بعنوان: تأثيرات دوران العمل، ضغوط الدور والرضا الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي البنوك.

The effects of job rotation, role stress and job satisfaction on organizational citizenship behavior of bank employees².

بحثت هذه الدراسة بشكل أساسي في تأثير الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية، من خلال تحديد تأثير ضغوط الدور ودوران العمل على الرضا الوظيفي في البنوك في باتيكالوا بسيريلانكا، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى استكشاف الدور الوسيط للرضا الوظيفي في الربط بين دوران العمل وضغوط الدور بسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتمثلت أسئلة الدراسة في:

- ما هو مستوى ضغوط الدور، دوران العمل، الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية في البنوك بشكل فردي؟
- ماهي علاقة تأثير الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية؟
- ماهي علاقة تأثير ضغوط الدور ودوران العمل كمتغيرين سابقين على الرضا الوظيفي؟
- إلى أي مدى يؤثر دوران العمل وضغوط الدور على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط؟

هدفت الدراسة إلى:

- التحديد الفردي لمستوى ضغوط الدور، دوران العمل، الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية في القطاع المصرفي.
- التعرف على العلاقة وتأثير الرضا الوظيفي في سلوك المواطنة التنظيمية.

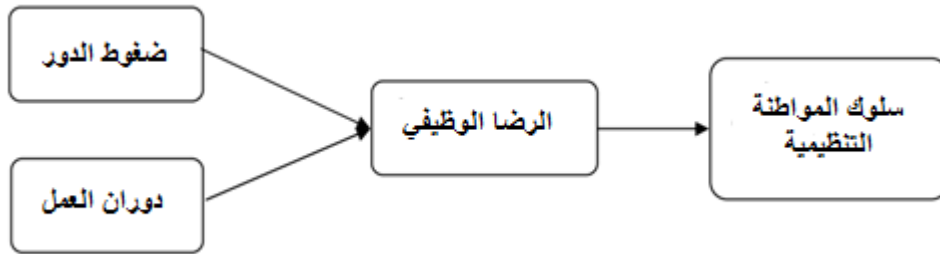
¹ Kasraie et al, To Investigate the Relationship between Quality of Work Life, Job Stress, Job Satisfaction and Citizenship Behavior in Oshnaviyeh Hospital's Staff. Patient Saf Qual Improv. 2014; 2(2):77-81.

² Ragel and Ragel, The Effects of Job Rotation, Role Stress and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior of Bank Employees, Asian Journal of Economics, Business and Accounting, 4(3): 1-10, 2017; Article no.AJEBA.36543, ISSN: 2456-639X

- معرفة العلاقة وتأثير ضغوط الدور ودوران العمل على الرضا الوظيفي.
- تحديد دور الوساطة للرضا الوظيفي.
- تقديم اقتراحات لتحسين سلوك المواطنة التنظيمية من خلال إدارة الرضا الوظيفي مع تأثير ضغوط الدور ودوران العمل.

واعتمدت الدراسة النموذج التالي:

الشكل رقم (26) نموذج دراسة (Ragel and Ragel, 2017)



Source : Ragel and Ragel, The Effects of Job Rotation, Role Stress and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior of Bank Employees, Asian Journal of Economics, Business and Accounting, 4(3): 1-10, 2017; P: 04.

عينة الدراسة تم اختيارها من 13 مصرفاً في مقاطعة باتيكالوا، تم توزيع 200 استبياناً استرجع منها 166 مملوءة بشكل صحيح، تم تحليل البيانات باستخدام حزمة SPSS 19.0. تم تحليل مستوى كل متغير عن طريق تحليل المتوسطات والانحرافات المعيارية، العلاقة داخل المتغيرات تم تحليلها من خلال الارتباطات. ولتحليل تأثير المتغيرات تم استخدام تحليل الانحدار، كما تم اختبار معامل ألفا كرونباخ للتحقق من صدق الاستبانة، ووجد أن مستويات دوران العمل، الرضا الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية سائدة جميعها بمستوى عال، بينما ضغوط الدور سائدة بمستوى متوسط.

أكدت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية قوية بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، كما تم تحليل أثر الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية باستخدام تحليل الانحدار البسيط، وأظهرت النتائج أن هناك تأثير إيجابي للرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية، وبينت الدراسة أيضاً أن هناك علاقة سلبية قوية بين ضغوط الدور والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى التأثير السلبي لضغوط الدور على الرضا الوظيفي. أما بالنسبة لعلاقة دوران العمل مع الرضا الوظيفي فقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرين، كما أن هناك تأثير إيجابي لدوران العمل على الرضا الوظيفي. أما بخصوص دور الوساطة للرضا الوظيفي فقد أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي يلعب دور الوساطة الجزئية في ربط ضغوط الدور ودوران العمل مع سلوك المواطنة التنظيمية.

III-مراجعة الدراسات السابقة:

1- التعقيب على الدراسات السابقة:

1.1. من حيث منهجية الدراسة: اعتمدت جميع الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة محل الدراسة، وهو أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية وتحليل السلوك الإنساني، حيث جمعت البيانات باستخدام طريقة الاستبيان وفي أحيان أخرى تم اللجوء إلى المقابلة واستخدام المنهج الوصفي في تحليلها، وهي الطريقة المنطقية لذلك، كما تم تقديم النتائج وإعطائها التفسير المناسب عن طريق التحليل وإبراز العلاقات والارتباطات والتأثيرات الموجودة بين المتغيرات، ويعتبر المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج المناسب لمثل هذه الدراسات المرتبطة بميدان العلوم الاجتماعية. واستثناءاً فقد اعتمدت دراسة (العامري، 2003) على المنهج المكتبي الوثائقي، حيث اهتم فيها الباحث بجمع المعلومات حول الموضوع من خلال المصادر والمراجع البيبليوغرافية فقط وعرضها في إطار نظري حدد من خلالها جميع المتغيرات حسب وجهة نظره التي تؤثر نظرياً في سلوك المواطنة التنظيمية.

2.1. من حيث مجتمع الدراسة: تنوعت مجتمعات الدراسة التي استهدفتها الدراسات السابقة المعروضة بين قطاعات المال والأعمال كالبنوك والمؤسسات المالية إلى موظفي المستشفيات من المرضى والقابلات إلى الأطباء، وكذلك هيئات التدريس في الجامعات وطلبة الدراسات العليا كما لم تستثن الموظفون الإداريون والإعلاميون وكذا الأسلاك الأمنية من ضباط وغيرهم، وهذا يدل على أن الدراسات السابقة الموضوعة قدمت مزيج متنوع يمكن الاعتماد على مخرجاته في تكوين رؤية حول المتغيرات المرتبطة بدراستنا الحالية وتحديد العلاقات والتأثيرات الموجودة فيما بينها.

3.1. من حيث عينة الدراسة: في حين أن عينات الدراسة التي تم اعتمادها في بعض الدراسات السابقة العربية كدراسة (شوكت، 2013)، دراسة (موفق، 2014)، دراسة (عبد العزيز أحمد محمد، 2016)، دراسة (حمدي جابر، 2011)، دراسة (الشمري والكروي، 2015) والأجنبية كدراسة (Azizi et al, 2012)، دراسة (Reni Astrida et al, 2017) يمكن اعتبارها ذات أحجام صغيرة، والمعروف أن العينة الجيدة هي التي تمثل المجتمع الأصلي كله بقدر الإمكان، والمعروف أن العينة الصغيرة جداً لا تمثل خصائص المجتمع المدروس بشكل دقيق، إلا إذا كانت الظاهرة موضع الدراسة متجانسة، أما إذا كانت المفردات متباينة فلا بد من عينة كبيرة كافية.

4.1. الأساليب الإحصائية المعتمدة في التحليل: اعتمدت أغلب الدراسات السابقة على الرغم من حداثة على الأساليب الإحصائية التقليدية كمؤشرات الإحصاء الوصفي (كالوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، الانحدار الخطي، ANOVA، اختبارات T test)، إلا أن دراسة (Ulfiani Rahman et al, 2014) تعتبر الاستثناء حيث اعتمدت في تحليلها الإحصائي على نمذجة المعادلات الهيكلية وهي من الأساليب الإحصائية الحديثة.

2. أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو أنها تحاول دراسة علاقة ضغوط العمل بسلوكيات المواطنة التنظيمية بتوسيع الرضا الوظيفي في بيئتنا المحلية، وأهم ما يميزها عن سابقتها هو مجال تطبيقها وبيئتها حيث اتجهت معظم الدراسات لبحث

ضغوط العمل وسلوك المواطنة التنظيمية في منظمات الأعمال التي يهدف نشاطها إلى تحقيق الربح، بينما ركزت دراستنا هذه على القطاع العام (الحكومي) حيث تناولت موظفي الأطوار التعليمية الثلاث (الابتدائي، المتوسط والثانوي) وهو قطاع غير ربحي ذو طابع تربوي وتعليمي يقوم على تربية وتنشئة الأجيال، ويتطلب تحمل ضغوط عمل كبيرة والقيام بأدوار إضافية قد تتجاوز الدور الرسمي. والجدول التالي يبرز أهم الاختلافات.

الجدول رقم (06) يوضح أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

المحور	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
الزمان والمكان	تمت الدراسة بولاية الوادي في الفترة بين جانفي ومارس 2020	تمت في بلدان مختلفة عربية أوروبية وآسيوية وإفريقية وفي السنوات 2003 ومن 2008 إلى 2017.
مجتمع الدراسة	موظفو الأطوار التعليمية الثلاث (الابتدائي، المتوسط والثانوي)	موظفي البنوك ومؤسسات التأمين، الأطباء والمرضى والقابلات، المعلمين وموظفي التلفزيون، الضباط وموظفي السلك الأمني، الأساتذة الجامعيين وطلبة الدراسات العليا وغيرهم.
حجم العينة	تتكون من 667 موظف	تراوح حجم العينة من 20 كأقل عينة إلى 454 كأكثر حجم عينة.
متغيرات الدراسة	ضغوط العمل، سلوك المواطنة التنظيمية، الرضا الوظيفي.	ضغوط العمل، سلوك المواطنة التنظيمية، الرضا الوظيفي، العدالة التنظيمية، الدعم التنظيمي، نية ترك العمل، الأنماط القيادية، الالتزام التنظيمي، الاغتراب وإدارة الذات، الثقافة التنظيمية، الأداء، الثقة التنظيمية، الفعالية الذاتية، المسؤولية الاجتماعية، دوران العمل، ضغوط الدور، صراع الدور... الخ.
طبيعة القطاع محل الدراسة	قطاع التربية الوطنية وهو قطاع عام (حكومي) وهو منظمة غير ربحية.	الوزارات، البنوك والمؤسسات المالية، المستشفيات، الجامعات، مراكز البحث العلمي، منظمات الأعمال، الإتصالات، السجون.

المصدر: من إعداد الطالب.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل والاطلاع على الأدبيات التطبيقية من خلال مجموعة الدراسات السابقة التي أجريت في بيئات مختلفة منها العربية والأجنبية، وذلك للكشف عن العلاقات والتأثيرات الموجودة بين ضغوط العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية بتوسط الرضا الوظيفي والتي أظهرت نتائج متباينة حسب كل دراسة، إلا أنها اهتمت بدراستنا إلى مجموعة من النقاط المهمة منها:

- التعرف على الأبعاد العاكسة لمتغيرات الدراسة وتحليلها وتفكيكها، حيث يظهر هناك تداخل كبير بين هذه المتغيرات.
- مكنتنا الدراسات السابقة من الاطلاع على قدر كبير من الأدبيات النظرية الأجنبية، التي قدمت لنا رؤية مختلفة عن الموضوع.
- الاستعانة بمجموعة من الدراسة السابقة في بناء مؤشرات الاستبيان.
- الوصول إلى المصادر الأولية فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة عن طريق الدراسات الأجنبية خاصة.
- استكشاف بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لموضوع دراستنا كنموذج المعادلات الهيكلية.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

تمهيد:

ترتبط قيمة نتائج بحثنا بمدى جودة الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، وتقسم هذه الإجراءات كل حسب نظرتة إلى ثلاث مراحل رئيسية، حيث يرتبط الجزء الأول منها بالأدوات والوسائل المستخدمة في عملية القياس كالاستبيان والملاحظة والمقابلة، ووجود أي مشكل أو خلل بما يؤدي إلى تفسيرات خاطئة للمخرجات والنتائج. أما الجزء الثاني فيرتبط بمجتمع وعينة الدراسة اللذان يمثلان مصدر البيانات التي تبني عليها نتائجنا، حيث يتطلب تحديدا دقيقا لمجتمع الدراسة والأسلوب المناسب لاستخراج العينة. في حين يتمثل الجزء الثالث في الأدوات المستخدمة في التعامل مع البيانات عبر تبويبها وتصنيفها وترتيبها ثم تحليلها واختبار العلاقات بين متغيراتها.

وتعتمد دراستنا على الاستبيان باعتباره أحد وسائل البحث العلمي الأكثر انتشارا في البحوث الاجتماعية؛ فضلا عن ذلك، فهو من أبرز أدوات جمع البيانات الأكثر استخداما لدراسة وتحديد السلوك الإنساني داخل المنظمات. يستخدم الاستبيان لجمع المعلومات بشأن معتقدات ورغبات واتجاهات المستقصين، والحقائق المرتبطة بهم. ويرجع هذا الاهتمام كون هذه الأداة تتمتع بمجموعة من الإيجابيات لا تتوفر عليها أساليب جمع البيانات الأخرى، حيث يساعد في الحصول على معلومات دقيقة وحساسة بدون إيقاع المستقصى في أي حرج. إضافة إلى ذلك يعتبر الأدوات المرنة في التعامل مع التكنولوجيا والأنترنت. كما يعتبر الاستبيان من الأدوات القوية التي تسمح ببياناتها بإجراء مختلف الاختبارات الاحصائية فضلا على ذلك قوتها في تقريب وربط ما هو نظري ببحث مع ما هو تطبيقي الميداني.

ومن خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى إلقاء نظرة عامة حول القطاع محل الدراسة وتحديد البيانات المطلوبة وطريقة جمعها وأساليب قياسها، وعرض الخصائص السيكومترية لها، بالإضافة إلى الأسلوب الاحصائي المعتمد في معالجة البيانات.

I- تقديم القطاع محل الدراسة:

وفقا لطبيعة الموضوع الذي نهتم فيه بدراسة وتحليل دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين ضغوط العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الأطوار التعليمية الثلاث (الابتدائي، المتوسط والثانوي)، فقد تم تحديد الإطار المكاني لإجراء الدراسة الميدانية في قطاع التربية والتعليم بولاية الوادي كإطار جغرافي عام، وتركزت المؤسسات التربوية محل الدراسة ببلديات الوادي، البياضة، جامعة، سيدي عمران، المغير، الطريفاي، حاسي خليفة، النخلة.

1- تنظيم الإدارة المدرسية على المستوى المحلي:

تتكون الإدارة المدرسية على المستوى الولائي من مديريات التربية. وحسب المرسوم التنفيذي رقم 90-174 المؤرخ في

09 يوليو 1990، فإن مديريات التربية تتكفل بمتابعة تنفيذ السياسة التربوية محليا، عن طريق، على الخصوص :

- تنشيط العملية التعليمية على مستوى الولاية وتنسيقها ومتابعتها؛
 - توفير الشروط التي تساعد على الأداء الفعال للأنشطة التربوية والسير الحسن لمؤسسات التربية والتكوين؛
 - جمع الإحصاءات الخاصة بالتلاميذ والمستخدمين والهيكل؛
 - متابعة تطبيق المقاييس التربوية في مجال البناءات المدرسية والتجهيزات.
- وقد ضبط القرار الوزاري المشترك، المؤرخ في 1990/10/29 تنظيم مديريات التربية على شكل مصالح ومكاتب. وحسب حجم كل ولاية، فإن عدد المصالح يتراوح بين ثلاثة وستة مصالح، بينما يتراوح عدد المكاتب التي تتكون منها كل مصلحة بين اثنين إلى أربعة مكاتب.

يضاف إلى هذا أن المرسوم التنفيذي رقم 232/01، المؤرخ في 2001/08/09، والمتعلق بمركزية رواتب موظفي قطاع التربية، قد أحدثت مصلحة على مستوى كل مديرية تربية أسند إليها دفع مرتبات الموظفين. مع العلم أن المرسوم التنفيذي رقم 404، المؤرخ في 2005/10/17، المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي 90 - 174، المؤرخ في 1990/06/09، المحدد لكيفيات تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية.

2- تنظيم الإدارة المدرسية على مستوى المؤسسات التعليمية: هنالك ثلاثة أنماط من المؤسسات التعليمية، وذلك

حسب مستوى التعليم الممنوح فيها كما يلي:

1.2- مؤسسات التعليم الابتدائي (المدارس الابتدائية):

1.1.2. المدرسة الابتدائية: هي مؤسسة عمومية مختصة في التربية والتعليم، تمكن التلاميذ الذين بلغوا سن التمدرس القانونية (06 سنوات)، ليتابعوا بها التعليم الابتدائي الذي تبلغ مدته 05 سنوات، واكتساب كفاءات قاعدية في المجال الفكري والأخلاقي والمدني، وتشكل الوحدة الوظيفية القاعدية للمنظومة التربوية والتعليم الإلزامي، وتندرج ضمن الأملاك العمومية التابعة للبلدية. وتوضع المدرسة الابتدائية تحت الوصاية المشتركة للوزير المكلف بالتربية الوطنية والوزير المكلف بالداخلية والجماعات المحلية. وتنشأ المدرسة الابتدائية بقرار من الوزير المكلف بالتربية الوطنية وتلغى وفق الأشكال نفسها. وتغطي كل مدرسة ابتدائية مقاطعة جغرافية لتسجيل التلاميذ التابعين لها.

2.1.2. تنظيم المدرسة الابتدائية وتسييرها:

يدير المدرسة الابتدائية مدير، ويمكن أن يساعده مساعد مدير المدرسة الابتدائية، وتزود المدرسة الابتدائية بمجلس بيداغوجي يسمى مجلس الأساتذة. يعين مدير المدرسة الابتدائية من بين موظفي سلك التعليم من قبل السلطة المخولة بصلاحيات التعيين

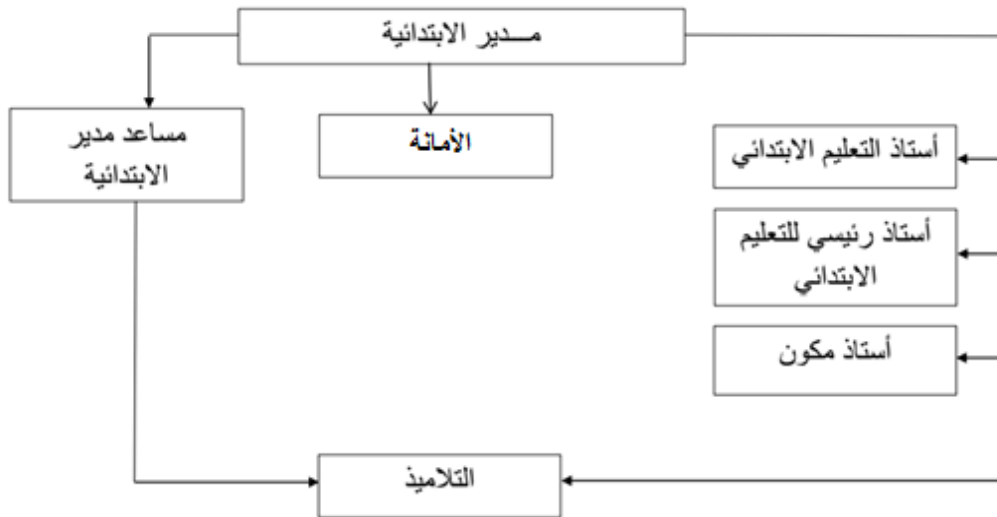
وفق الشروط المنصوص عليها قانونا، وهو مكلف بما يأتي:

- متابعة تنفيذ مشروع المؤسسة الذي يشكل برنامج عمل المدرسة والذي يعد في بداية كل سنة دراسية لتحسين أدائها؛
- اتخاذ كل الترتيبات التي تضمن حفظ النظام داخل المدرسة والسهر على أمن الأشخاص والممتلكات؛
- ضمان توفير الوسائل الضرورية والتدخل الفوري عند الحاجة، بالتنسيق مع المصلحة المعنية في البلدية لضمان السير الحسن للمدرسة الابتدائية؛
- تبليغ قوائم التلاميذ المتحدرين إلى البلدية عند كل دخول مدرسي؛
- متابعة وتيرة تنفيذ البرامج التعليمية بالتنسيق مع الأساتذة؛
- التنسيق مع جمعية أولياء التلاميذ لترقية الحياة المدرسية؛
- السهر على جمع وحفظ الوثائق الخاصة بالمؤسسة.

كما يمارس مدير الابتدائية سلطته على جميع الموظفين والأعوان العاملين في المدرسة الابتدائية.

كما يتأخر مدير المدرسة الابتدائية مجلس الأساتذة والذي يعني بدراسة المسائل البيداغوجية والتربوية في المدرسة الابتدائية.¹ ويمكن توضيح تنظيم إدارة المتوسطة بواسطة المخطط الموضح في الشكل رقم (27) التالي:

الشكل رقم (27) الهيكل التنظيمي للمدرسة الابتدائية



المصدر: بيانات مديرية التربية لولاية الوادي

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم تنفيذي رقم 226-16 مؤرخ 25 أوت 2016، يحدد القانون الأساسي النموذجي للمدرسة الابتدائية، العدد: 51، ص: 10-15.

2.2. مؤسسات التعليم المتوسط (المتوسطات):

1.2.2.1. المتوسطة: هي مؤسسة عمومية للتربية والتعليم، تمكن التلاميذ من تدعيم الكفاءات المكتسبة في مرحلة التعليم الابتدائي وتحضيرهم لمواصلة التعليم والتكوين فيما بعد الأساسي، وهي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال الإداري والمالي النسبي، وتوضع المتوسطة تحت وصاية الوزير المكلف بالتربية الوطنية. وتنشأ المتوسطة بمرسوم وتلغى وفق الشكل نفسه. تغطي المتوسطة منطقة جغرافية لتسجيل التلاميذ التابعين لها، بهدف تحقيق توزيعهم المتوازن على المرافق المدرسية، وتتوفر المتوسطة على مرافق بيداغوجية وإدارية، كما يمكن أن تحتوي على سكنات وظيفية ومطاعم ومراقدة.

2.2.2. تنظيم المتوسطة وتسييرها:

1.2.2.2. المدير: يدير المتوسطة مدير، ويسيرها مجلس تربية وتسيير وتزود بمجالس بيداغوجية وإدارية. حيث يعين المدير من بين أسلاك التعليم بقرار من السلطة المخولة صلاحيات التعيين وفق شروط محددة، وهو مكلف في إطار الاستقلالية النسبية بما يلي:

- متابعة تنفيذ مشروع المؤسسة الذي يشكل برنامج عمل المدرسة والذي يعد في بداية كل سنة دراسية لتحسين أدائها؛
- تنفيذ مداولات مجلس التربية والتسيير؛
- إعداد مشروع ميزانية المتوسطة والأمر بصرف النفقات؛
- التصرف باسم المتوسطة؛
- إبرام الصفقات والاتفاقيات؛
- إعداد التقارير التقييمية الدورية وإرسالها إلى السلطة الوصية؛
- تساعد المدير الذي تلحق به أمانة مصلحتان:
- مصلحة بيداغوجية: ويشرف عليها المستشار الرئيس للتربية و/ أو المستشار الرئيسي للتربية و/ أو مستشار التربية.
- مصلحة المالية: ويشرف عليها موظف المصالح الاقتصادية المكلف بالتسيير.

أ- **المصلحة البيداغوجية:** زيادة على المهام المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 08-315 المؤرخ في 11 أكتوبر 2008 يكلف عليها المستشار الرئيس للتربية و/ أو المستشار الرئيسي للتربية و/ أو مستشار التربية تحت سلطة المدير بالإشراف على المصلحة البيداغوجية ويتولى على الخصوص ما يأتي:

- المساهمة في ترقية الحياة المدرسية؛
- تفعيل الأنشطة الثقافية والفنية والرياضية وتدعيمها؛
- إعلام التلاميذ وتوجيههم؛
- مراقبة مواظبة التلاميذ وعملهم ونتائجهم المدرسية ومتابعتها؛
- السهر على تطبيق النظام الداخلي للمتوسطة.

ب- المصلحة المالية: زيادة على المهام المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 08-315 المؤرخ في 11 أكتوبر 2008، يشرف موظف المصالح الاقتصادية المكلف بالتسيير، تحت سلطة المدير على المصلحة المالية.

2.2.2.2. مجلس التربية والتسيير: يتشكل مجلس التربية والتسيير من:

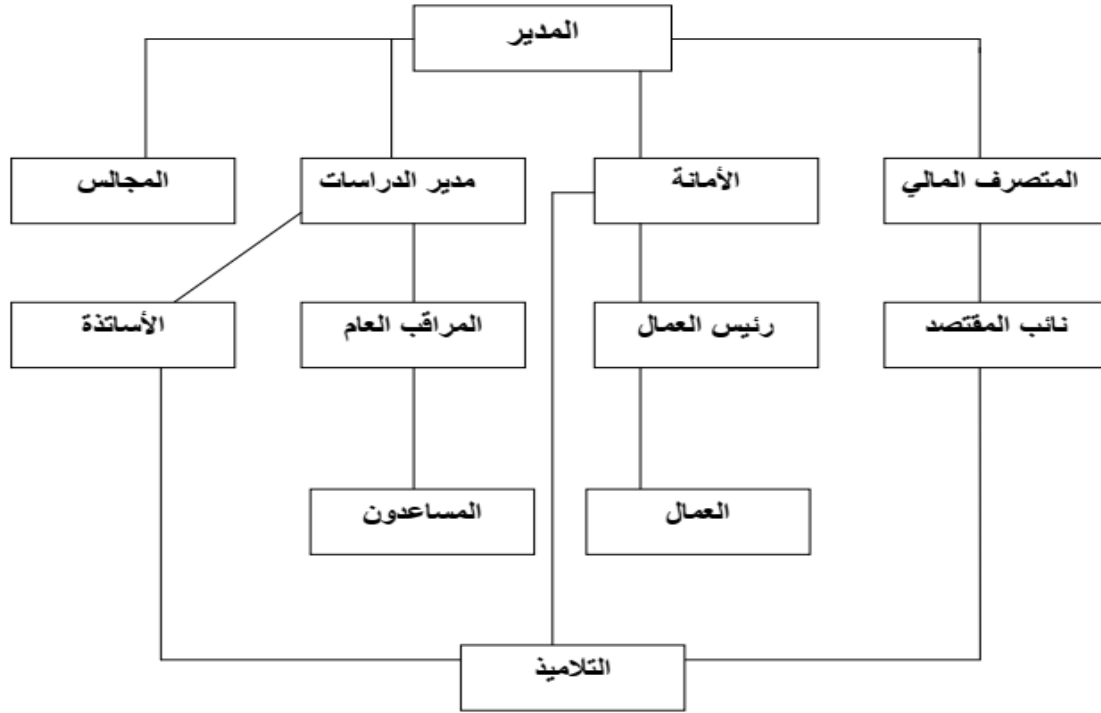
- مدير المتوسطة رئيساً؛
 - المستشار الرئيس للتربية و/ أو المستشار الرئيسي للتربية و/ أو مستشار التربية نائبا للرئيس؛
 - موظف المصالح الاقتصادية المكلف بالتسيير عضواً؛
 - المستشار الرئيسي للتوجيه والإرشاد المدرسي والمهني أو مستشار التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني عضواً؛
 - ثلاثة ممثلين عن الأساتذة ينتخبهم نظرائهم أعضاء؛
 - ممثل واحد عن المشرفين التربويين ينتخبه نظرائه عضواً؛
 - ممثل واحد عن العمال الإداريين ينتخبه نظرائه عضواً؛
 - ممثل واحد عن العمال المهنيين ينتخبه نظرائه عضواً؛
 - رئيس جمعية أولياء التلاميذ أو ممثله عضواً؛
- يجتمع مجلس التربية والتسيير في دورة عادية ثلاث مرات في السنة، واحدة منها على الأقل في بداية السنة الدراسية بناء على استدعاء من رئيسه.

3.2.2.2. المجالس البيداغوجية والإدارية: تزود المتوسطة بالمجالس البيداغوجية والإدارية الآتية:

- مجالس التعليم وتتولى على الخصوص التنسيق بين أساتذة المادة؛
 - مجالس الأقسام وتتولى على الخصوص تقييم وتقدير أعمال التلاميذ لمختلف الأقسام؛
 - مجلس التنسيق الإداري ويتولى على الخصوص التشاور والتنسيق بين أعضاء الفريق الإداري في كل المسائل المتعلقة بتحسين تسيير المتوسطة وظروف تدرس التلاميذ؛
 - مجلس التأديب؛
 - يحدد الوزير المكلف بالتربية الوطنية بموجب قرار تشكيل المجالس البيداغوجية والإدارية ومهامها.¹
- ويمكن توضيح تنظيم إدارة المتوسطة بواسطة المخطط الموضح في الشكل رقم (28) التالي:

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم تنفيذي رقم 16-227 مؤرخ في 22 ذي القعدة 1437 الموافق ل 25 أوت 2016، يحدد القانون الأساسي النموذجي للمدرسة المتوسطة، العدد: 51، ص: 20-15.

الشكل رقم (28) الهيكل التنظيمي للمتوسطة.



المصدر: بيانات مديرية التربية لولاية الوادي.

3.2. مؤسسات التعليم الثانوي (الثانويات Les Lycées)

1.3.2. الثانوية: هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتختص بالتربية والتعليم. وتوضع الثانوية تحت وصاية الوزير المكلف بالتربية الوطنية، كما تنشأ الثانوية بموجب مرسوم بناء على اقتراح الوزير المكلف بالتربية الوطنية وتلغى وفق الشكل نفسه. وتغطي كل ثانوية منطقة جغرافية لتسجيل التلاميذ التابعين لها، بهدف توزيعهم المتوازن على الهياكل المدرسية، حيث يحدد مجال المقاطعة الجغرافية بموجب قرار من الوزير المكلف بالتربية الوطنية.

*** المهام:** تستقبل الثانوية التلاميذ المقبولين من التعليم المتوسط وفق الإجراءات التنظيمية المعمول بها، لمنحهم تعليماً ثانوياً عاماً وتكنولوجيا يستغرق ثلاث (03) سنوات. وفي هذا الإطار تمكن الثانوية التلاميذ من تدعيم الكفاءات المكتسبة في مرحلة التعليم المتوسط وتحضيرهم لمواصلة الدراسات في التكوين والتعليم العالي.

2.3.2. تنظيم الثانوية وتسييرها: يسير الثانوية مجلس توجيه وتسيير، ويديرها مدير، وتزود بمجالس بيداغوجية وإدارية.

1.2.3.2. مجلس التوجيه والتسيير: يتكون مجلس التوجيه والتسيير الذي يرأسه مدير الثانوية من الأعضاء الآتي

ذكرهم:

– الناظر نائبا للرئيس؛

- موظف المصالح الاقتصادية المكلف بالتسيير؛
 - المستشار الرئيسي للتربية، أو عند الاقتضاء مستشار التربية؛
 - المستشار الرئيسي للتوجيه والإرشاد المدرسي والمهني، أو عند الاقتضاء مستشار التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني؛
 - ممثل واحد عن الأساتذة ينتخبه نظراؤه؛
 - ممثل واحد عن العمال الإداريين ينتخبه نظراؤه؛
 - ممثل واحد عن العمال المهنيين ينتخبه نظراؤه؛
 - ممثل واحد عن التلاميذ من بين مندوبي الأقسام ينتخبه زملاءه؛
 - رئيس جمعية أولياء التلاميذ أو ممثله.
- يجتمع مجلس التوجيه والتسيير في دورة عادية ثلاث مرات في السنة، واحدة منها في بداية السنة الدراسية بناء على استدعاء من رئيسه. ويمكنه أن يجتمع في دورة غير عادية بناء على استدعاء من رئيسه أو بطلب من أغلبية أعضائه.
- 2.2.3.2. المدير:** يعين المدير من بين نظار الثانويات بموجب قرار من الوزير المكلف بالتربية الوطنية وفق شروط منصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 315-08 المؤرخ في 11 أكتوبر 2008 وتنتهي مهامه حسب نفس الأشكال، وزيادة على ذلك فهو مكلف بالخصوص بما يأتي:
- التصرف باسم الثانوية؛
 - متابعة تنفيذ مشروع المؤسسة الذي يشكل برنامج عمل الثانوية ويعد في بداية كل سنة دراسية لتحسين أدائها؛
 - تنفيذ مداورات مجلس التوجيه والتسيير؛
 - إعداد مشروع ميزانية الثانوية والأمر بصرف النفقات؛
 - إعداد النظام الداخلي للثانوية؛
 - إبرام الصفقات والاتفاقات في حدود الصلاحيات المخولة له؛
 - إعداد الحساب الإداري؛
 - إعداد التقارير التقييمية الدورية وإرسالها إلى السلطة الوصية.
- تساعد المدير أمانة، ويضم التنظيم الإداري للثانوية تحت سلطة المدير مصلحتين:
- أ- مصلحة بيداغوجية:** ويشرف عليها الناظر وتتولى:
- التنسيق البيداغوجي والتنشيط التربوي وتنسيق عمل الأساتذة ومتابعته؛
 - تطبيق البرامج والمواقيت والطرائق التعليمية والسهر على حسن سير المخابر والورشات والمكتبة؛

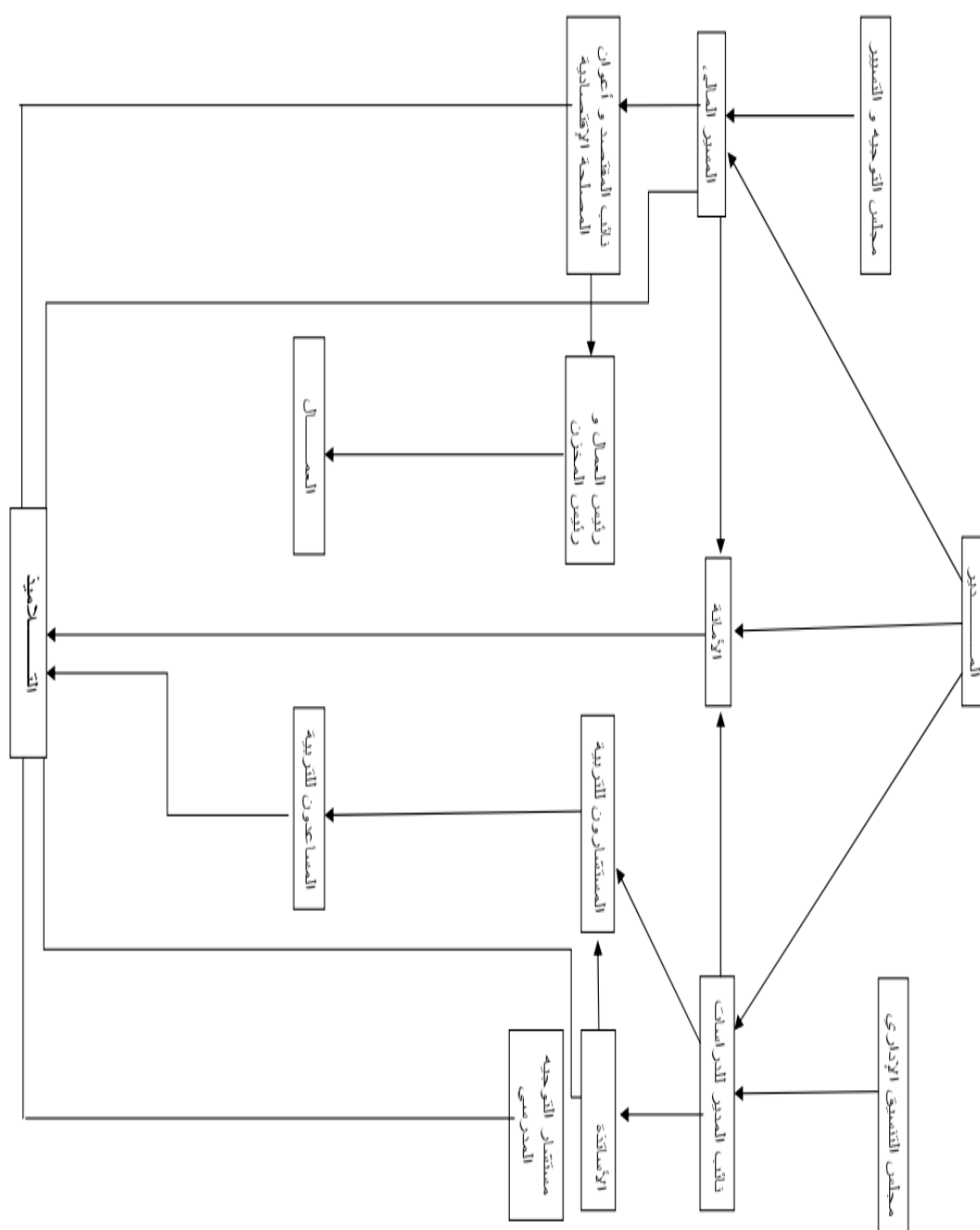
- تفعيل الأنشطة الثقافية والرياضية والفنية والمساهمة في ترقية الحياة المدرسية؛
- مراقبة مواظبة التلاميذ وعملهم ونتائجهم المدرسية، والسهر على تطبيق النظام الداخلي للثانوية.
- ب- **مصلحة مالية:** يشرف عليها الموظف المنتمي لأسلاك المصالح الاقتصادية المكلف بالتسيير تحت سلطة مدير الثانوية، على الخصوص التسيير المالي والمادي للثانوية.

3.2.3.2. المجالس البيداغوجية والإدارية: تزود الثانوية بالمجالس البيداغوجية والإدارية التالية:

- مجالس التعليم وتتولى على الخصوص التنسيق بين أساتذة المادة؛
 - مجالس الأقسام وتتولى على الخصوص تقييم وتقدير أعمال التلاميذ لمختلف الأقسام؛
 - مجلس التنسيق الإداري ويتولى على الخصوص التشاور والتنسيق بين أعضاء الفريق الإداري في كل المسائل المتعلقة بتحسين تسيير الثانوية وظروف تدرس التلاميذ؛
 - مجلس التأديب؛
 - مجلس القبول والتوجيه ويتولى على الخصوص قبول التلاميذ وتوجيههم في شعب السنة الثانية ثانوي.
- يحدد الوزير المكلف بالتربية الوطنية بموجب قرار تشكيل المجالس البيداغوجية والإدارية ومهامها.¹
- يمكن توضيح الهيكل التنظيمي للثانوية بواسطة المخطط الموضح في الشكل رقم (29) التالي:

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم تنفيذي رقم 17-162 مؤرخ في 18 شعبان عام 1438 الموافق ل 15 ماي 2017، يحدد القانون الأساسي النموذجي للثانوية، العدد:

الشكل رقم (29) الهيكل التنظيمي للثانوية.



المصدر: بيانات مديرية التربية لولاية الوادي.

II- أدوات جمع البيانات:

تتعدد أدوات جمع البيانات ولكل أداة نوع معين من البيانات والمعطيات التي تكون فيها الأداة فعالة عن غيرها من الأدوات وتختص بها، وذلك لميزة كل أداة على الأخرى فلكل أداة مميزات ونقاط قصور، بشكل عام تتحدد الغاية من استعمال هذه الأدوات في جمع المعلومات الأساسية التي تمكن من إجراء البحث والتي ترتبط بمكان إجراء الدراسة، والإطار البشري المراد إجراء الدراسة عليه، والبيئة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة، كما تساعد في تحديد المؤشرات الدالة على أبعاد ومفاهيم الظاهرة، وعليه تتعدد المعطيات والبيانات المرتبطة بمختلف مجالات البحث من الاجتماعية، إلى التقنية، إلى التنظيمية، والثقافية، كلها ترتبط بمجال معين، بشري أو تنظيمي أو تكنولوجي أو مادي أو اجتماعي ثقافي أو قانوني، ولأن المعلومات والمعطيات الأساسية المتعلقة بالظاهرة متنوعة فقط اعتمدنا على أداتين لجمع البيانات، استمارة الاستبيان كأداة رئيسية، والملاحظة أحيانا كأداة مساعدة، وفيما يلي توضيح لكيفية استعمال الاستبيان كأداة معتمدة في جمع البيانات في دراستنا هذه.¹

1- الاستبيان: يعرف أبو النيل الاستبيان على أنه عبارة عن مجموعة من الأسئلة المصممة للتوصل من خلالها إلى حقائق يهدف إليها البحث.²

وبناء عليه، تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان الذي يتيح لنا الحصول على البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة، وقد تم تصميم الاستبيان في صورته الأولية وقد اشتمل على (64) عبارة، حيث مثلت (23) عبارة متغير ضغوط العمل، (19) عبارة مثلت متغير الرضا الوظيفي، في حين مثلت (22) عبارة متغير سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك بالاعتماد على الجانب النظري في الدراسة، إضافة إلى الاستعانة بالدراسات السابقة وقد تم إعداد الاستبيان وفحصه وفق المراحل التالية:

- تجميع البيانات والمعلومات من المراجع والبحوث والدراسات السابقة؛
- تصميم استبيان مبدئي مكون من مجموعة من الأسئلة تم عرضها على الأستاذ المشرف؛
- تم إدخال بعض الإضافات والتعديلات على الاستبيان المبدئي بناء على توجيهات الأستاذ المشرف؛
- عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين، والذين كان عددهم 10 والذين قدموا التوصيات والتعديلات اللازمة؛
- تقديم الاستبيان في شكله النهائي.

1.1- تصميم استمارة الاستبيان:

تم تقديم استمارة الاستبيان إلى المستجوبين بشكل مدروس حيث راعينا في تقديمه دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات وبساطتها، تحقيقها للغرض المطلوب مع الاعتماد على المصطلحات الأكاديمية الصعبة، ليتمكن المستجوبون من فهم ما فيه، وتم تقسيم الاستبيان وفق التسلسل التالي:

1.1.1- مقدمة: وهي عبارة عن تمهيد تم فيه التعريف بالدراسة والغرض منها، وتحفيز المستجوبين على التعاون من خلال الإجابة على أسئلة الاستبيان، مع التوضيح بأن البيانات هي لأغراض البحث العلمي.

¹ سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر ط 01، الجزائر، 2012، ص: 155.

² زياد بن علي بن محمود الجرجاوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، غزة فلسطين، 2010، ص: 16.

2.1.1. الجزء الأول: يضم هذا الجزء الخصائص الديمغرافية للعينة المستجوبة والمتمثلة في الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية والمنصب.

3.1.1. الجزء الثاني: ويضم المتغير المستقل لضغوط العمل حيث تم تصميم الاستبيان بعد الاطلاع على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، ونظرا لتعدد مصادر ضغوط العمل على مستويات عدة منها الفردي والتنظيمي والمصادر التي ترتبط بالبيئة الداخلية والخارجية للتنظيم... الخ، والتي تصل حسب بعض الدراسات إلى 60 مصدرا للضغط، ارتأينا أن نقوم ببناء الاستبيان وفق تحديد أربعة محاور (أبعاد) هي (ظروف العمل، عبء العمل، غموض الدور وصراع الدور)، وهذه المصادر هي التي حددها بارون وغرينبرغ بالإضافة إلى مصادر أخرى من وجهة نظرهما كأهم المصادر لضغوط العمل على المستوى التنظيمي، كما أبرزت العديد من الدراسات الأبعاد السابقة التي تم التطرق إليها في الفصل السابق وغيرها كأكثر مصادر ضغط العمل شيوعا، واشتمل استبيان ضغوط العمل على 23 بنداً، تم صياغته اعتماداً على الجانب النظري وبعض الدراسات السابقة المتمثلة في: دراسة (إسماعيل، 2018)، (كاظم وشعلان، 2017)، (بوغازي، 2015)، (Ikonne, et al, 2013).

4.1.1. الجزء الثالث: شمل الجزء الثالث من الاستبيان الرضا الوظيفي والذي يعتبر متغيراً بسيطاً في دراستنا هذه، وتكون الاستبيان من 18 بنداً مقسمين على محورين (بعدين) تمثل البعد الأول في الرضا الداخلي (العاطفي أو الجوهري) الذي ضم 09 بنود، في حين تمثل البعد الثاني في الرضا الخارجي (الإدراكي) والذي ضم 09 بنود. وقد تم بناء الاستبيان اعتماداً على الجانب النظري للدراسة وبعض الدراسات السابقة المتمثلة في: دراسة

(Jehad Mohammad & al, 2011)، دراسة (Wael Salah eldin Mahamed, 2016)،

دراسة (Çetin BEKTAŞ, 2017)، دراسة (فداء ناصر وعصام حيدر، 2014).

5.1.1. الجزء الرابع: ضم هذا الجزء الأخير من الاستبيان المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية، وقد تكون هذا المتغير من 05 محاور (أبعاد) تمثلت في الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري والضمير الحي. وشمل الاستبيان 22 بنداً، وقد تم وضع المحاور والبنود بناءً على ما تم التطرق له في الجانب النظري وكذا بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة كدراسة (Bateman & Organ, 1983) ودراسة (Podsakoff & al, 2000)

ودراسة (Ikonne, et al, 2013). ويمكن تلخيص الاستبيان والمحاور المكونة له في الجدول التالي:

الجدول رقم (07) يوضح مكونات محاور الاستبيان

متغيرات الدراسة	الأبعاد	البنود	الصفحة	الدراسات السابقة المعتمدة
البيانات الديمغرافية	معلومات عامة	-	01	—
ضغوط العمل (المتغير المستقل)	ظروف العمل	01-06	02	(إسماعيل، 2018)، (كاظم وشعلان، 2017)، (بوغازي، 2015)، (Ikonne, et al, 2013).
	عبء العمل	07-12		
	صراع الدور	13-18		
	غموض الدور	19-23		
الرضا الوظيفي (المتغير الوسيط)	الرضا الداخلي (الجوهري)	01-09	03	(Jehad Mohammad & al,2011) (Wael Salaheldin Mahamed, 2016) (Çetin BEKTAŞ, 2017) (فداء ناصر وعصام حيدر، 2014)
	الرضا الخارجي (الإدراكي)	10-18		
سلوك المواطنة التنظيمية (المتغير التابع)	الايثار	01-04	04	(Bateman & Organ, 1983) (Podsakoff & al,2000) (Ikonne, et al, 2013)
	الكياسة	05-08		
	الروح الرياضية	09-13		
	السلوك الحضاري	14-18		
	وعي الضمير	19-23		

المصدر: من إعداد الطالب.

2.1- القياس: يعرف القياس بأنه عملية تقدير كمي للخصائص المكونة للأشياء والأفراد أو المواقف أو الأحداث أو السلع طبقاً

لقواعد معينة، حيث تعطي قيمة رقمية لهذه الخصائص حتى يمكن فهم وإدراك الموضوع محل القياس.¹

وبالنسبة لدراستنا هذه فقد اعتمدنا على مقياس ليكرت الذي يعتبر أحد أهم مقاييس الاتجاهات من العمليات الواقعية والإدراكية والمعرفية والعاطفية التي تعبر عن رأي المستقصى منه نحو عنصر معين.

- **مقياس ليكرت:** يعود أساس ظهور هذا المقياس إلى الباحث (Rensis Likert)، وهو مقياس نفسي يستخدم عموماً في الاستبيانات، وهو المقياس الأكثر شيوعاً في الاستخدام خاصة في البحوث المسحية، وعند الإجابة على مقياس ليكرت يقوم الباحثون بتحديد مستوى موافقتهم على العبارات التي يتضمنها الاستبيان.²

في الدراسة الحالية تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي والذي يتكون من خمس عبارات تحتوي على الدرجات (من 1 إلى 5) وذلك لتحديد أهمية كل بند من بنود الاستبيان، ولقياس إجابات الباحثين كما هي موضحة في الجدول التالي:

¹ عبد السلام أبو قحف، التسويق مدخل تطبيقي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 225.

² إياد عبد الفتاح النور، أساليب التحليل الكمي (مدخل لدراسة التسويق الحديث)، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 51.

الجدول رقم (08) يوضح درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: بتصرف
Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. Archives of Psychology, 22 140, 55.

كما تم وضع تبويب بالأرقام لكل احتمال أو إجابة من العناصر لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الرتي كما هو موضح في الجدول رقم (09)

جدول رقم (09): يوضح مجال متوسط الحسابي المرجح لكل اتجاه (مقياس ليكرت)

الاستجابة	مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
الاتجاه العام	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
المتوسط الحسابي	1 إلى 1.79	1.8 إلى 2.59	2.6 إلى 3.39	3.4 إلى 4.19	4.2 إلى 5

المصدر: بتصرف
Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. Archives of Psychology, 22 140, 55.

3.1- الصدق الظاهري لمحاور الاستبيان:

3.1-1. الصدق: يقصد بصدق الاستمارة مدى صلاحيتها لقياس السلوك أو الاتجاه الذي صممت لأجله، أي أن الاختبار يكون صادقا إذا كان يقيس ما وضع من أجله، وأن تحقيق صدق أداة القياس أكثر أهمية، ولا شك أيضا من تحقيق الثبات، لأنه قد تكون أداة القياس أو الاختبار ثابتة ولكنها غير صادقة.¹ وقد اعتمد الباحث في الدراسة الحالية على:

3.1-2. الصدق الظاهري: وهو يمثل الشكل العام للاختبار أو مظهره الخارجي من حيث مفرداته وموضوعيته، ووضوح تعليماته، ويطلق عليه اسم (صدق السطح)، لكونه يدل على المظهر العام للاختبار.² وللتحقق من الصدق الظاهري للاستبيان فقد تم عرضه على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم 11 كلهم أكاديميون إلا واحدا حيث يعتبر مفتشا مهنيا من قطاع التربية، من كليات مختلفة (أنظر الملحق رقم (01))، وقد تم اختيار عدد فردي من المحكمين لتفادي الوقوع في احتمال تساوي آراء المحكمين في أسئلة معينة، وقد أظهرت نتائج تحكيم الأساتذة، قبول كل عبارات المقياس باستثناء التالي:

¹ عبد الرحمان بروق، مرجع سابق، ص: 361.

² فتحي إبراهيم محمد أحمد، منهج البحث في إدارة الأعمال (إرشادات عامة للباحثين المبتدئين)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2014، ص: 44-43.

الجدول رقم (10) يوضح العبارات المحذوفة من الاستبيان

الاستبيان	الرقم	العبارة المحذوفة	المبرر
ضغوط العمل	4	الراتب الذي أتقاضاه لا يتناسب مع الجهد الذي أبذله.	يتعلق بالحوافز
الرضا الوظيفي	10	تتوفر المؤسسة على بيئة وظروف عمل مناسبة.	سؤال عام

المصدر: من إعداد الطالب بناء على آراء المحكمين.

III- الإطار المنهجي للدراسة:

1- المنهج المتبع في الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي والذي يعد من أكثر المناهج استخداما في ميدان العلوم الاجتماعية، لما يتميز به من خصوصيات تتلائم وطبيعة الظاهرة الاجتماعية، ومن هذا المنطلق يسعى هذا الأسلوب الى التحليل والتفسير. ويعرف بأنه: جمع أوصاف ومعلومات دقيقة عن الظاهرة المدروسة كما توجد فعلا في الواقع، ولا يكتفي المنهج الوصفي عند كثير من العلماء على الوصف فقط بل يتعداه إلى تحديد العلاقة وتقديرها، أو محاولة اكتشاف الأسباب الكامنة وراء الظاهرة، وقد يعتبر سابقا لاستعمال المنهج التجريبي، ويعبر عنها كمياً وكيفياً ويوضح خصائصها وارتباطها مع ظواهر أخرى.¹

2- مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة مجموعة العناصر التي منها فعلا تم اختيار العينة.² يتكون مجتمع الدراسة الحالية من مجموع الموظفين (سواء كانوا مدرسين أو موظفين إداريين أو عمال مهنيين) بمؤسسات الأطوار التعليمية الثلاث (ابتدائي، متوسط، ثانوي)، تابعين إداريا إلى مديرية التربية لولاية الوادي، موزعين على 30 بلدية على مستوى تراب الولاية، والذين يبلغ عددهم الإجمالي حسب بيانات مديرية التربية لولاية الوادي 14265، موزعين حسب المناصب والوظائف على مستوى الأطوار الثلاث (ابتدائي، متوسط، ثانوي) كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (11) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الطور.

الطور	عدد الموظفين ¹	%	عدد المدارس ²	%
الابتدائي	5793	41	394	68
المتوسط	5043	35	135	23
الثانوي	3429	24	53	09
الإجمالي	14265	100	582	100

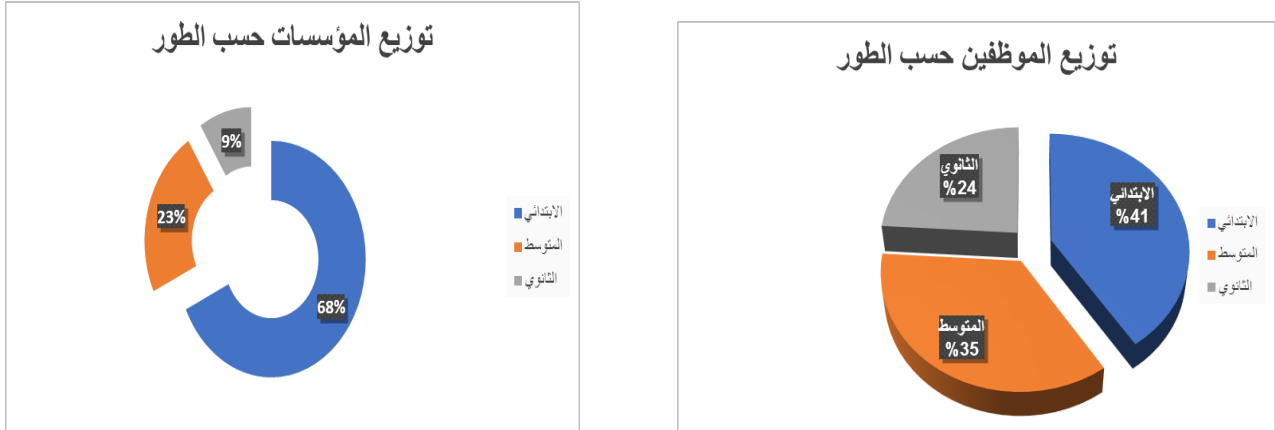
المصدر: ¹ بيانات مديرية التربية لولاية الوادي (رئيس مصلحة المستخدمين).

² بيانات موقع وزارة التربية الوطنية على الانترنت www.education.gov.dz تمت زيارته يوم 2020/01/04 على الساعة الخامسة مساء.

¹ عبد الرحمان برقوق، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة- الجزائر، 2017، ص: 216.

² علي سليم العلاونة، أساليب البحث العلمي في العلوم الإدارية، دار الفكر للنشر والطباعة والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1996، ص: 49.

الشكل رقم (30) يوضح التوزيع النسبي لموظفي مجتمع الدراسة وتعداد المؤسسات التعليمية حسب الطور التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على بيانات الجدول رقم (11).

يظهر الجدول أعلاه أن عدد الموظفين على مستوى المدارس الابتدائية يشكل ما نسبته 41% من مجتمع الدراسة، وهذا يرجع إلى الأعداد الكبيرة للمتمدرسين في هذا الطور، حيث أن إجبارية التعليم في المرحلة الابتدائية للأطفال الذين بلغوا سن السادسة من العمر هي ما تفرض هذا العدد من الموظفين بالأخص المدرسين، لتأطير العدد الكبير من المتمدرسين على مستوى المدارس الابتدائية التي تمثل ما نسبته 69% من عدد المؤسسات التعليمية التابعة لمديرية التربية على مستوى الولاية. في حين يمثل عدد الموظفين في الطور المتوسط ما نسبته 35% من مجتمع الدراسة موزعين على 156 مؤسسة تعليم متوسط والتي تشكل نسبة 22% من عدد المؤسسات التعليمية التابعة لمديرية التربية على مستوى الولاية. أما بالنسبة للموظفين على مستوى الطور الثانوي فهو يشكل ما نسبته 24% من مجتمع الدراسة موزعين على 62 مؤسسة تعليم ثانوي والتي تشكل ما نسبته 9% من عدد المؤسسات التعليمية التابعة لمديرية التربية على مستوى الولاية.

3- عينة الدراسة :

• **تعريف العينة:** تعرف العينة بأنها عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء

الدراسة عليها، ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي.¹

نظرا لعدم قدرتنا على الوصول إلى جميع أفراد المجتمع ككل، وصعوبة التعامل مع كل المؤسسات التعليمية الموجودة بالولاية فقد تركزت المؤسسات التعليمية التي شملتها الدراسة في البلديات التي تضم أكبر تجمعات سكانية.

لتحديد حجم عينة الدراسة تم استخدام صيغة Slovin المتمثلة في العلاقة التالية:²

$$n = \frac{N}{(1 + Ne^2)}$$

n: تمثل حجم العينة، N: مجتمع الدراسة، e: هامش الخطأ (ويعادل 0.05).

$$n = \frac{14265}{(1 + 14265(0.05)^2)}$$

$$n = 389.08 \approx 390$$

¹ عبد الرحمن بريق، مرجع سابق، ص: 266.

² Thomas P. Ryan, **Sample Size Determination and Power**, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2013, P: 20.

4- توزيع الاستبيان:

تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة الدراسة وذلك في الفترة الممتدة من 05 جانفي 2020 إلى غاية 19 مارس 2020، وقد وزعت 800 استمارة استبيان على جميع الأطوار أي ما نسبته 05.60% من مجتمع الدراسة البالغ 14265 فردا، حيث استرجعت 719 استمارة، منها 43 استمارة فارغة، و09 استمارات ملغاة، في حين أن الاستمارات الغير مسترجعة شكلت 29 استمارة، أما الاستمارات الصالحة للدراسة والتي بني عليها حجم العينة فقد بلغت 667 استمارة وقد مثلت نسبة 04.67% من مجتمع الدراسة. والجدول في الأسفل يوضح توزيع استمارات الاستبيان.

الجدول رقم (12) الإحصائيات المتعلقة بتوزيع استمارات الاستبيان حول عينة الدراسة.

البيان	التكرار	%	%مجتمع الدراسة
الاستمارات الموزعة	800	100%	05.60%
الاستمارات المسترجعة	719	89 %	05.04%
الاستمارات الصالحة للدراسة	667	83%	04.67%
الاستمارات الفارغة	43	05%	-
الاستمارات الملغاة	09	01%	-

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الاستمارات الموزعة.

5- خصائص عينة الدراسة:

تقسمت العينة المقدرة بـ 667 موظف على مستوى الأطوار التعليمية الثلاث (ابتدائي، متوسط، ثانوي)، حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (13) توزيع عينة الدراسة حسب الأطوار التعليمية.

الطور	حجم العينة	%	عدد المؤسسات	%
ابتدائي	225	34%	22	63%
متوسط	236	35%	07	20%
ثانوي	206	31%	06	17%
الاجمالي	667	100 %	35	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الاستبيانات المسترجعة.

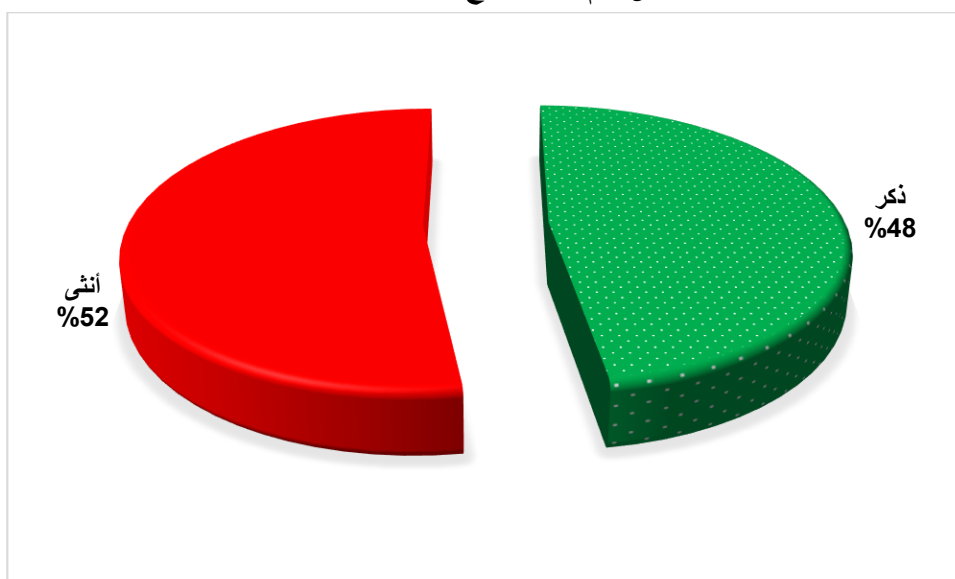
1.5- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس: يظهر الجدول رقم (13) والدائرة البيانية أسفله عرضا للإحصائيات المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب المتغير الجنس.

الجدول رقم (14) يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	%
ذكر	318	47,70
أنثى	349	52,30
المجموع	667	100

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (SPSS v.22)

الشكل رقم (31) توزيع العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات Excel 2016

تبرز احصائيات توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس ارتفاعاً لنسبة الإناث على حساب الذكور، حيث أن عدد الذكور قد بلغ 318 مستجيب بنسبة 47.70%، في حين كان عدد الإناث 349 مستجيب بنسبة 52.30%. وتعتبر النسبة بين الجنسين متقاربة إلى حد كبير، ويرجع ذلك حسب الباحث ومن خلال الملاحظة إلى الإقبال الكبير للإناث على قطاع التعليم بالأخص الوظائف البيداغوجية المتمثلة في التدريس داخل الفصل، والتي أصبحت تعتبر من وجهة نظر الكثيرين كأفضل مكان لمزاولة المرأة للعمل.

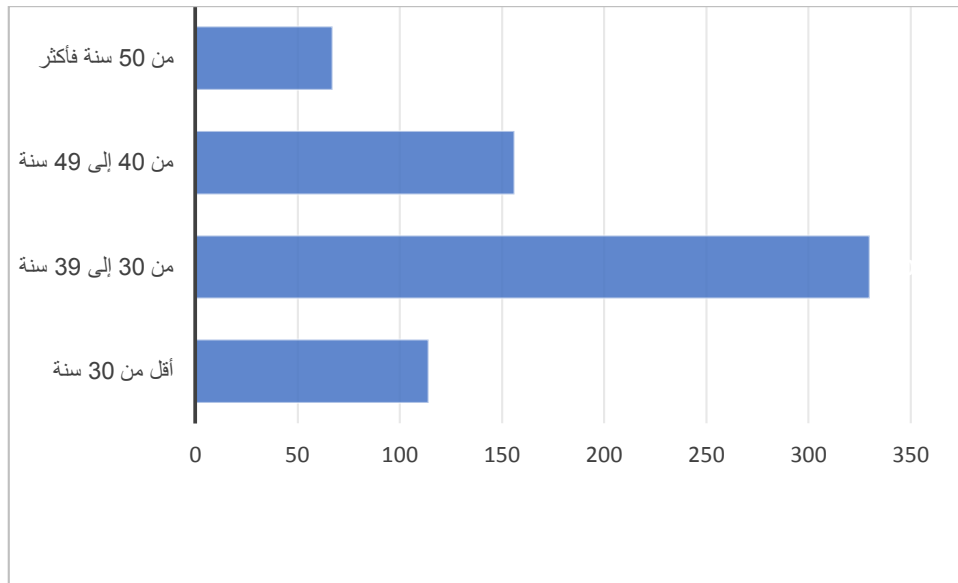
2.5- توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر: يظهر الجدول رقم (15) والشكل البياني عرضاً للإحصائيات المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.

الجدول رقم (15) يوضح توزيع العينة حسب متغير العمر.

العمر	التكرار	%
أقل من 30 سنة	114	17,10
من 30 إلى 39 سنة	330	49,50
من 40 إلى 49 سنة	156	23,40
من 50 سنة فأكثر	67	10
المجموع	667	100

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (SPSS v.22)

الشكل رقم (32) يوضح توزيع العينة حسب متغير العمر.



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات Excel 2016

تظهر احصائيات توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر أن الفئة العمرية من (30 إلى 39 سنة) تشكل نصف عينة الدراسة تقريباً وهي تمثل فئة الشباب، ويرجع ذلك حسب تقدير الباحث إلى التحولات الكبيرة التي حدثت في القطاع في الخمس سنوات الأخيرة، والتي من أبرزها خروج شريحة كبيرة من موظفي الأطوار التعليمية الثلاث نحو التقاعد والتقاعد المسبق، والذي بدوره فتح الباب لمسابقات التوظيف والتي عادة ما يكون أغلب المشاركين فيها من الفئة الشبابية. وبالمقابل تظهر البيانات أن الفئة من 50 سنة فأكثر لا تشكل سوى 10% من مجموع عينة الدراسة، وهو ما يوافق الطرح السابق.

كما تظهر الإحصائيات أن الفئة العمرية من (40 إلى 49 سنة) تحتل المرتبة الثانية تليها فئة (أقل من 30 سنة)، وهو ما يؤكد أن أغلب موظفي الأطوار الثلاث هم من فئة الشباب.

3.5- توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي: يظهر الجدول رقم (16) والأعمدة البيانية عرضاً للإحصائيات

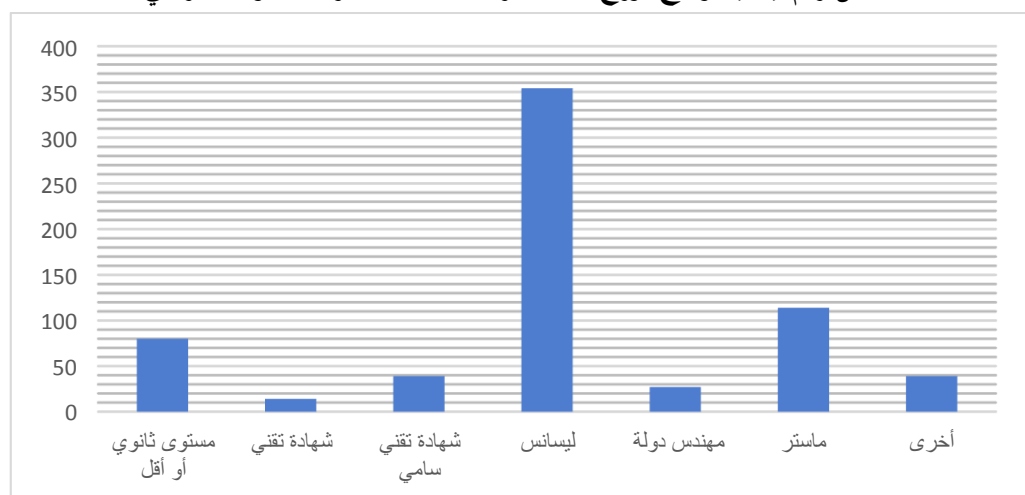
المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي.

الجدول رقم (16) يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى الدراسي.

المستوى الدراسي	التكرار	%
مستوى ثانوي أو أقل	80	12
شهادة تقني	14	2,10
شهادة تقني سامي	39	5,80
ليسانس	354	53,1
مهندس دولة	27	04
ماستر	114	17,1
أخرى	39	5,90
المجموع	667	100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات (SPSS v.22)

الشكل رقم (33) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Excel 2016

تظهر البيانات المعروضة في الجدول رقم (16) أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي، ويظهر من خلالها أن الفئة الحاملة لشهادة الليسانس تشكل ما نسبته 53.10% من حجم العينة أي أكثر من النصف، يليها حاملي شهادة الماستر بنسبة 17%، وهذا يدل حسب رأي الباحث على أن التوجه العام لقطاع التربية هو نحو توظيف أصحاب الشهادات الجامعية خاصة على المستوى البيداغوجي (أساتذة ومعلمي الفصول)، ثم يليها المستوى الإداري الذي يضم جميع الشهادات الأخرى.

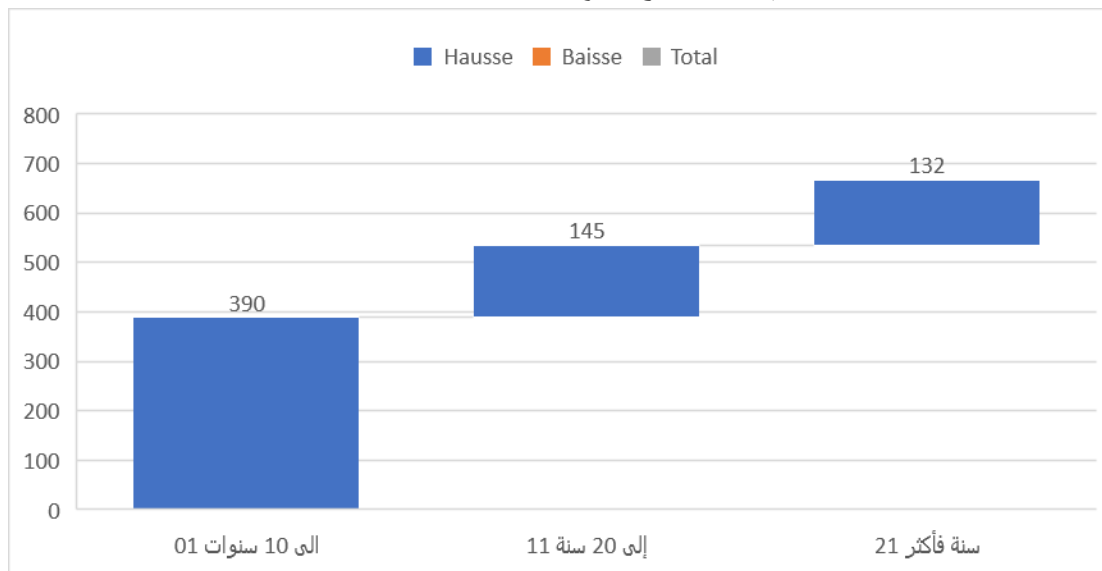
4.5- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية: يظهر الجدول رقم (17) والأعمدة البيانية عرضاً للإحصائيات المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.

الجدول رقم (17) يوضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	التكرار	%
01 إلى 10 سنوات	390	58,50
11 إلى 20 سنة	145	21,70
21 سنة فأكثر	132	19,80
المجموع	667	100

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (SPSS v.22)

الشكل رقم (34) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات Excel 2016

يبين الجدول أعلاه والشكل البياني توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية، وتمثل الفئة التي تملك خبرة مهنية من 01 إلى 10 سنوات نسبة 58.5% من عينة الدراسة وهي نسبة عالية، وهو ما يؤكد التحليل السابق المتعلق بعمليات التوظيف الكبيرة التي تمت على مستوى القطاع ككل، في حين تظهر البيانات أن الفئتين من 11 سنة إلى 20 سنة والفئة من 21 فأكثر تمثلان على التوالي ما نسبته 21.7% و 19.8%.

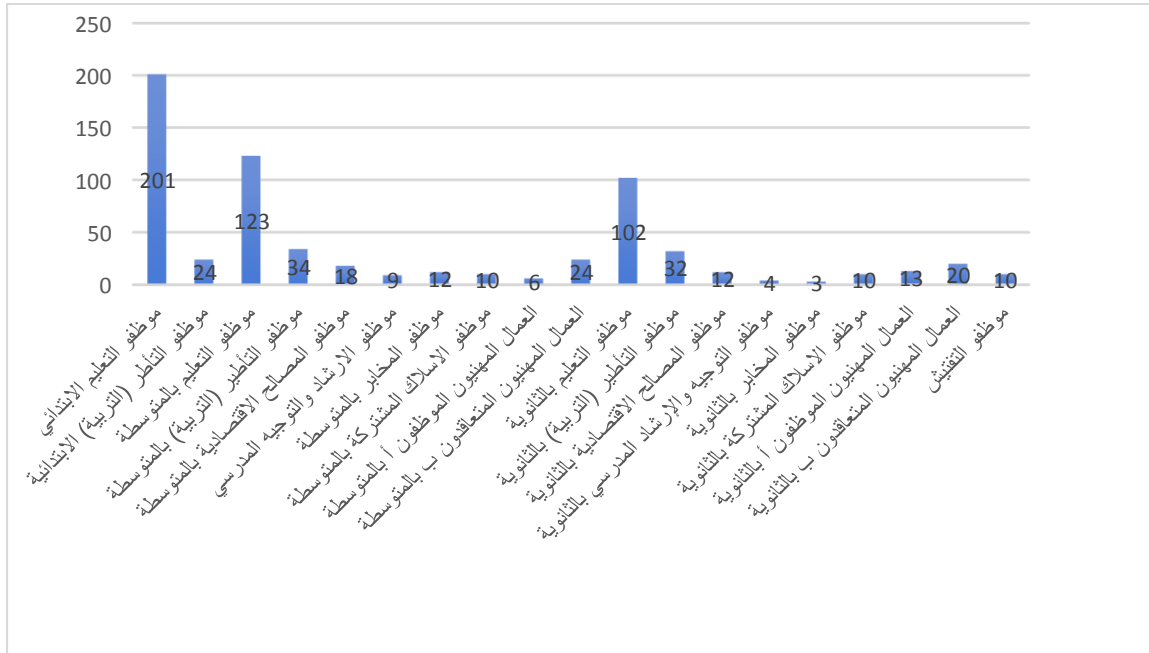
5.5- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة: يظهر الجدول رقم (18) والأعمدة البيانية عرضاً للإحصائيات المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.

الجدول رقم (18) يوضح توزيع العينة حسب متغير الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	%
موظفو التعليم الابتدائي	201	30,10
موظفو التأطير (التربية) الابتدائية	24	3,60
موظفو التعليم بالمتوسطة	123	18,40
موظفو التأطير (التربية) بالمتوسطة	34	5,10
موظفو المصالح الاقتصادية بالمتوسطة	18	2,70
موظفو الارشاد والتوجيه المدرسي	9	1,40
موظفو المخابر بالمتوسطة	12	1,80
موظفو الأسلاك المشتركة بالمتوسطة	10	1,50
العمال المهنيون الموظفون أ بالمتوسطة	6	0,90
العمال المهنيون المتعاقدون ب بالمتوسطة	24	3,60
موظفو التعليم بالثانوية	102	15,30
موظفو التأطير (التربية) بالثانوية	32	4,80
موظفو المصالح الاقتصادية بالثانوية	12	1,80
موظفو التوجيه والإرشاد المدرسي بالثانوية	4	0,60
موظفو المخابر بالثانوية	3	0,50
موظفو الاسلاك المشتركة بالثانوية	10	1,50
العمال المهنيون الموظفون أ بالثانوية	13	1,90
العمال المهنيون المتعاقدون ب بالثانوية	20	3
موظفو التفيتش	10	1,50
المجموع	667	100

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (SPSS v.22)

الشكل رقم (35) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Excel 2016

تظهر الاحصائيات أن فئة موظفو التعليم الابتدائي و المتوسط والثانوي والتي تضم مناصب (أستاذ تعليم ابتدائي، أستاذ رئيسي للتعليم الابتدائي، أستاذ مكون، أستاذ تعليم رئيسي، أستاذ رئيسي للتعليم الثانوي وأستاذ مكون للتعليم الثانوي) هي الأعلى تمثيلا لعينة الدراسة بنسبة 30.10%، 18.40%، 15.30% على التوالي، وذلك راجع إلى أن الهدف الأساس لوجود المدرسة هو التعليم، إذ أن الجزء الأكبر الذي يشكل الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة تعليمية هو الجزء البيداغوجي، وتبرز الأرقام المشكلة من عينة الدراسة أن فئة موظفو التعليم الابتدائي تشكل لوحدها ما يقارب ضعف فئتي موظفو التعليم المتوسط وموظفو التعليم الثانوي، ويرجع ذلك إلى العدد الكبير لمؤسسات التعليم الابتدائي والتي يبلغ عددها 394 مؤسسة ابتدائية على مستوى الولاية، إضافة إلى إلزامية التعليم للأطفال الذين بلغوا سن السادسة حسب التشريع الجزائري، مما يتطلب عددا كبيرا من موظفي هذه الفئة لتأطير أعداد التلاميذ كل سنة، كما أن طبيعة التنظيم الموجود في مؤسسات التعليم الابتدائي الذي يحوي فقط على الجزء البيداغوجي من الهيكل التنظيمي للمؤسسة على اعتبار أن الجانب الإداري والمالي هو مسؤولية مصالح البلدية يجعل النسبة العظمى من موظفي المؤسسات الابتدائية أصحاب هذه الفئة.

أما بالنسبة للفئات الأخرى فيمكن أن نلاحظ أن موظفو التربية للأطوار الثلاث قد شكلت على الترتيب 60.3%، 5.10%، 4.80% وهي نسب متقاربة إلى حد ما فهذه الفئة تشكل الجانب الإداري للجزء البيداغوجي من الهيكل التنظيمي للمدرسة، فهي تتكون من مناصبي مدير ابتدائية ومساعد مدير ابتدائية بالنسبة لمؤسسات الطور الأول، بينما تتكون من مناصب موظفو التربية (التأطير) للطور المتوسط من (مدير متوسطة، مستشار تربية، مستشار رئيس، مشرف رئيسي، مشرف للتربية، مساعد رئيسي للتربية ومساعد تربية) حيث مثلت أعلى نسبة من هذه الفئة بين الأطوار الثلاث بفارق ضئيل عن موظفي التربية للتعليم الثانوي، والذي تكون بدوره من مناصب (مدير ثانوية، ناظر للتربية، مستشار رئيسي للتربية، مستشار تربية، مشرف رئيسي للتربية، مشرف للتربية، مساعد رئيسي للتربية، مساعد تربية).

وبالنسبة لموظفي الفئات الأخرى والذين يتوزعون فقط على طوري المتوسط والثانوي فقد مثلوا بنسب تراوحت من 0.5%

إلى 04% حسب كل فئة.

6- المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة الميدانية:

تم تحليل ومعالجة بيانات الدراسة بالاعتماد على أحد الأساليب الإحصائية الحديثة المستخدمة في اختبار النماذج النظرية ومختلف العلاقات بين مكوناتها، والمتمثلة في طريقة النمذجة البنائية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية والمعروفة اختصاراً بـ PLS-SEM (Partial least squares structural equation modeling).

1.6- مفهوم النمذجة البنائية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية:

1.1.6- نمذجة المعادلات الهيكلية (Squar Equations Modeling): هي من عائلة النماذج الإحصائية التي

تسعى إلى تفسير العلاقات بين المتغيرات المتعددة، تعد نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) أداة مهمة لتقدير شبكة من العلاقات السببية التي تربط بين مفهومين أو أكثر من المفاهيم المركبة، وتصور هذه المعادلات جميع العلاقات بين التركيبات (المتغيرات التابعة والمستقلة). تعتبر (SEM) واحدة من أقوى التقنيات الإحصائية في أبحاث العلوم الاجتماعية والتي تميل في الغالب نحو اختبار عدة علاقات في وقت واحد.¹ يوجد تحت نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) منهجين شائعين هما:

أ- النمذجة الهيكلية القائمة على التباين (CB-SEM): تستخدم لتأكيد (أو رفض) النظريات، تقوم بذلك عن طريق تحديد مدى قدرة النموذج النظري المقترح على تقدير مصفوفة التباين لمجموعة بيانات نموذجية²، بمعنى أن هدفها هو إعادة إنتاج مصفوفة التباين النظري، دون التركيز على التباين المفسر في المتغير التابع. تعتمد منهجية CB-SEM على مجموعة من المعايير الأساسية التي يجب أن تكون مدروسة بشكل جيد مثل: توزيع البيانات، حجم العينة، مواصفات النموذج، المعرف.³

ب- النمذجة الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM): هي طريقة تعتمد على التباين لتقدير نماذج المعادلة الهيكلية. الهدف هو تعظيم التباين الموضح للمتغيرات الكامنة الداخلية.⁴ تكون هذه المنهجية عند عدم توفر افتراضات حول توزيع البيانات، وتكون بديلاً جيداً لـ (CB-SEM) عند المواقف التالية⁵:

- حجم العينة صغير؛

- التطبيقات لديها القليل من النظرية المتاحة؛

¹ Surajit Bag, A Short Review on Structural Equation Modeling: Applications and Future Research Directions, Journal of Supply Chain Management Systems, Volume 4 Issue 3 July 2015, P: 64-69.

² Hair et al, A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM), Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, USA, 2017, P: 315.

³ Rabee Shurafa, Smart-PLS Workshop HANDS ON PRACTICE, Universiti Utara Malaysia-UUM, October 24-26-2016.

⁴ Hair et al, op, cit, P : 324.

⁵ Rabee Shurafa, op, cit.

- دقة التنبؤ أمر بالغ الأهمية؛

- لا يمكن ضمان المواصفات الصحيحة للنموذج؛

2.1.6- مبررات استخدام النمذجة الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM):

برر العديد من الباحثين استخدام (PLS-SEM) كوسيلة إحصائية لاختبار نماذج المعادلات الهيكلية كما يلي¹:

- تتعامل PLS بشكل جيد مع حجم العينات الصغيرة مقارنة بالطرق الأخرى؛

- يمكن تطبيق (PLS) على نماذج المعادلات الهيكلية المعقدة والتي تحتوي على عدد كبير من البنائات (المتغيرات)؛

- لا يتطلب استخدام (PLS) توزيعاً طبيعياً للبيانات؛

- طريقة (PLS) يمكنها التعامل بشكل جيد مع النماذج العاكسة والنماذج التكوينية؛

- طريقة (PLS) هي الأفضل لتطوير النظرية أكثر منها لاختبار النظرية؛

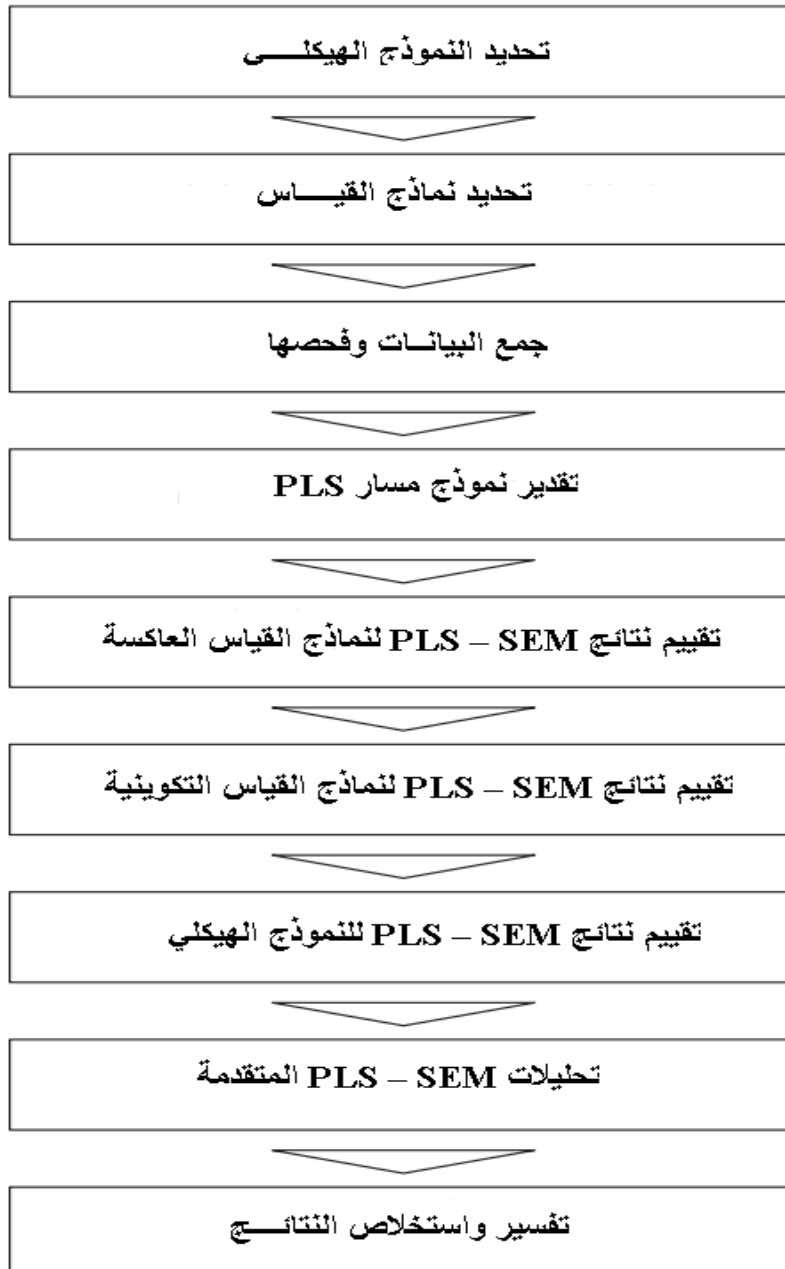
- تستخدم (PLS) خصوصاً للتنبؤ؛

- تتعامل (PLS) مع النماذج من المستوى الأول والثاني معا (first and second ordre)؛

- غالباً ما تستخدم (PLS) للنماذج الاستكشافية منها إلى النماذج التوكيدية.

¹ Ronkko, M., et al., **Partial least squares path modeling: Time for some serious second thoughts**, Journal of Operations Management (2016), P : 1-19, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2016.05.002>

الشكل رقم (36): مخطط الإجراءات المنهجية في تطبيق نمذجة PLS-SEM

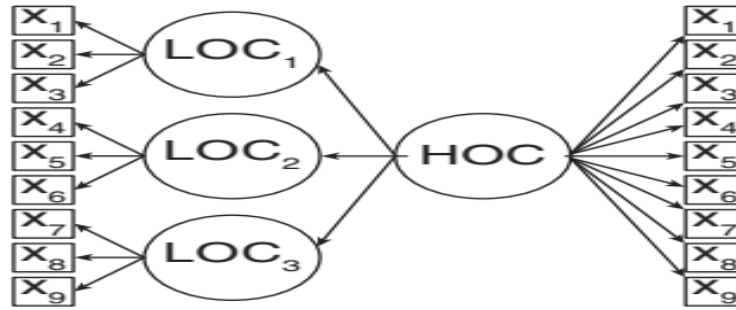


المصدر: هار وآخرون، الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، ترجمة زكريا بلخامسة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2019، ص: 58.

2.6- النماذج القياسية المستخدمة في الدراسة:

1.2.6- مفهوم النموذج القياسي: هو أحد عناصر نموذج المسار الذي يحتوي على المؤشرات وعلاقتها مع التراكيب، ويسمى في (PLS-SEM) أيضا النموذج الخارجي. والشكل أسفله يوضح شكل النموذج القياسي.

الشكل رقم (37) يوضح شكل النموذج القياسي.



Source: Ringle, CM, Sarstedt, M and Straub, DW (2012) A Critical Look at the Use of PLS-SEM in MIS Quarterly. MIS Quarterly 36: iii–xiv.; permission conveyed through Copyright Clearance Center, Inc.

LOC (Lower-Order Component): مكون منخفض الترتيب

HOC (Higher-Order Component): مكون عالي الترتيب

2.2.6- أنواع النموذج القياسي: نموذج القياس له نوعان هما:

أ- **النموذج القياسي العاكس:** هي الحالة التي تكون فيها المؤشرات مجموعة تمثيلية من العناصر تعكس جميعها المتغير الكامن الذي تقيسه، تفترض النماذج العاكسة أن المؤشرات يمكن أن تستخدم بالتبادل وأن إسقاط أحد المؤشرات قد لا يكون مهماً لأن المؤشرات تمثيلية أيضاً.¹ والنموذج القياسي العاكس هو الذي سنستخدمه في دراستنا الحالية.

ب- **النموذج القياسي التكويني:** هي الحالة التي يعتبر فيها المتغير الكامن نتيجة للمؤشرات الخاصة به إذ يتم تحديده من خلال مؤشرات، لذا فإن تغيير أو استبدال مؤشر تكويني سيغير من معنى المتغير الكامن.²

هناك بعض المصطلحات الخاصة عند استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية يوضحها الجدول أسفله:

¹ Janadari.N et al, **Evaluation of measurement and structural model of the reflective model constructs in pls – sem**, Conference Paper · September 2018, P: 187-194, <https://www.researchgate.net/publication/327572183> , تمت زيارتها يوم 2021/01/15 على الساعة الخامسة مساءً ,

² M.H. HANAFIAH, **FORMATIVE VS. Reflective measurement model: guidelines for structural equation modeling research**, International Journal of Analysis and Applications, Volume 18, Number 5 (2020), 876-889.

جدول رقم (19) يوضح المصطلحات المستخدمة في PLS-SEM

المصطلح	الشرح
البناء (construct)	المتغيرات (سواء المستقلة أو التابعة).
المتغيرات الكامنة (Latent variable)	هي متغيرات لا تتم ملاحظتها مباشرة ولكن يتم استنباطها من المتغيرات الأخرى التي يتم ملاحظتها.
المتغيرات الخارجية (Exogenous Variables)	تمثل المتغيرات المستقلة (المتغير الذي ينطلق منه السهم).
المتغيرات الداخلية (Endogenous Variable)	تمثل المتغيرات التابعة (المتغير الذي يصل عنده السهم).
المؤشرات ((Items, Indicator, Factor))	تمثل أسئلة أو عبارات الاستبيان.

المصدر: من إعداد الطالب.

3.6- البرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفرغ وتحليل بيانات ونتائج الدراسة باستخدام بعض برامج التحليل الإحصائي المتمثلة في:

1.3.6- برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.v 22): حيث تم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية تمثلت في مقياس الفاكرونباخ للتأكد من صدق وثبات مقاييس متغيرات الدراسة، التكرارات والنسب المئوية لمعرفة تكرار وبيانات متغير ما، الوسط الحسابي والانحراف المعياري، بالإضافة إلى أن عملية تصدير (Export) البيانات إلى برنامج SmartPLS3 تمت من خلال برنامج (SPSS.v 22).

2.3.6- برنامج التحليل الإحصائي (Smart PLS 3): هو برنامج ذو واجهة مستخدم رسومية لنمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على التباين باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) إلى جانب تقدير نماذج المسار مع المتغيرات الكامنة. يحسب البرنامج معايير تقييم النتائج القياسية كالنماذج العاكسة والتكوينية والنموذج الهيكلي وجودة الملائمة، كما يدعم التحليلات الإحصائية الإضافية كالتحليل الرباعي التوكيدي وتحليل خريطة الأداء والأهمية، التجزئة والمجموعات المتعددة.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الخطوات المنهجية التي تمت بها الدراسة الميدانية، انطلاقاً من التعرف على القطاع محل الدراسة المتمثل في الأطوار التعليمية الثلاث (الابتدائي، المتوسط والثانوي)، وقد استكشفنا الهيكلة التنظيمية لكل طور، والتي سهلت تحديد المتغيرات الديمغرافية المتواجدة في القطاع، للاعتماد عليها في إعداد الاستبيان الذي تكون من 05 صفحات، تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت 667 مستجيب، من أصل مجتمع مكون من 14265 فرد على مستوى ولاية الوادي، كما تطرقنا إلى الأسلوب الذي ستعتمده الدراسة في معالجتها الإحصائية للبيانات وهي طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الجزئية (PLS-SEM) والتي يعتمد تطبيقها على مجموعة من الإجراءات المنهجية والنماذج القياسية بالإضافة إلى برنامج التحليل الإحصائي المتمثل في SmartPls3 بعد تفرغ البيانات واستيرادها من برنامج (SPSS.v 22) وتم معالجة الخصائص السيكومترية للمجتمع والعينة باستخدام برنامج (Excel v16)، ويمكن تلخيص ما تحقق في هذا الفصل كالتالي:

- الإلمام بجوانب القطاع وتحديد المجتمع الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية.
- بناء الاستبيان وتحديد حجم العينة وخصائصها السيكومترية.
- تحديد الأسلوب الإحصائي المستخدم في معالجة البيانات والتطبيقات البرمجية التي تتناسب معه.

الفصل الرابع
عرض ومناقشة
النتائج

تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتفسير ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها، فبعد توزيع وجمع مقياس الدراسة، تأتي لغة الأرقام التي تستند لحقائق واقعية تسمح لنا بالوقوف على إجابات عينة الدراسة وفك رموزها للوصول إلى إجابات لفرضيات الدراسة، والتي لا بد من تحليلها وتفسيرها انطلاقاً من الدراسات السابقة والجانب لنظري للوصول إلى تقديم بعض النتائج التوصيات، بناءً على تم التوصل له.

I- عرض آراء واتجاهات المستجوبين:

للتعرف على اتجاهات أفراد عينة الدراسة ومستوى توفر ضغوط العمل وسلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الاتجاه العام:

1- ضغوط العمل: يضم هذا المتغير 23 عبارة تنعكس في أربعة أبعاد هي ظروف العمل، عبء العمل، غموض الدور وصراع الدور مفصلة كالتالي:

1.1- ظروف العمل: يهدف هذا البعد إلى التعرف على الأحوال الطبيعية والمادية المحيطة بالموظفين في مكان العمل، وتظهر نتائج الجدول رقم (20) الاتجاه العام لعبارات بعد ظروف العمل حسب متوسطاتها.

الجدول رقم (20) يوضح الاتجاه العام لعبارات بعد ظروف العمل.

الترتيب	S	$\bar{x}$	مطلقا					العبارة	الرقم	المتغير	
			دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	مطلقا				
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
الاتجاه العام			%	%	%	%	%				
ضعيف	2	0.959	2,53	20	51	302	182	112	أشعر بالرتابة والملل في العمل	1	ظروف العمل
				3	7,6	45,3	27,3	16,8			
ضعيف	4	1.054	2,41	26	68	204	226	143	أعاني من الضوضاء الموجودة في مكان العمل	2	
				3,9	10,2	30,6	33,9	21,4			
ضعيف	5	1.104	1,83	24	35	110	133	365	أعاني من ضيق مكان العمل	3	
				3,6	5,2	16,5	19,9	54,7			
ضعيف	1	1.236	2,55	48	96	215	122	186	يتطلب العمل مني ساعات إضافية	4	
				7,2	14,4	32,2	18,3	27,9			
ضعيف	3	1.293	2,50	51	110	170	126	210	أعاني من الحرارة والرطوبة في مكان العمل	5	
				7,6	16,5	25,5	18,9	31,5			
ضعيف	6	1.030	1,81	13	41	102	164	347	مكان العمل لا يمنح الأمان الكافي للموظفين	6	
				1,9	6,1	15,3	24,6	52,1			
ضعيف		0,68	2,27	ظروف العمل							

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS 22.

تظهر نتائج الاتجاه العام لعبارات بعد ظروف العمل أن ضغوط العمل المتأتبة من الظروف المحيطة بالعمل ضعيفة، حيث تحتل الفقرة رقم (4) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.55) حيث يحتاج العمل في بعض الأحيان إلى ساعات إضافية تتجاوز الوقت الرسمي حسب رأي 32.2% من أفراد العينة، في حين أن العبارة رقم (1) حلت في المرتبة الثانية حيث يسود أحيانا الشعور الرتابة والملل في العمل لدى 45.3% من الموظفين، وتشير المتوسطات أيضا من خلال العبارة رقم (5) والعبارة رقم (2) اللتان احتلتا الترتيب الثالث والرابع على التوالي إلى أن العوامل الفيزيائية كالحرارة والرطوبة والضوضاء في مكان العمل لا تشكل مصدر ضغط على 31.5% من الموظفين أثناء أدائهم لعملهم على الإطلاق، ونادرا ما تشكل الضوضاء ازعاجا لـ 33.9% منهم، كما أن مكان العمل يعتبر آمن بشكل كاف لأداء العمل حسب مؤشر العبارة رقم (6) التي جاءت في المركز السادس حيث يرى 52.1% أي أكثر من نصف المستجوبين أن مكان العمل يمنح الأمان الكافي للموظفين.

2.1- عبء العمل: يهدف هذا البعد إلى قياس مدى مساهمة عبء العمل (سواء كانت أكثر من الحد المطلوب أو أقل في ضغوط العمل، تظهر نتائج الجدول رقم (21) الاتجاه العام لعبارات بعد عبء العمل حسب متوسطاتها.

الجدول رقم (21) يوضح الاتجاه العام لعبارات بعد عبء العمل.

ع.ج	الرقم	العبارة	مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	$\bar{x}$	S	الترتيب	الاتجاه العام
عبء العمل	7	لدي مهام كثيرة ومعقدة	162	144	187	127	47	2,63	1.235	4	متوسط
			24,3	21,6	28	19,1	7				
	8	أحتاج إلى وقت أكبر مما هو متاح لإنجاز العمل	130	134	214	105	84	2,82	1.269	2	متوسط
			19,5	20,1	32,1	15,7	12,6				
	9	حجم العمل لا يعطيني الفرصة للراحة الكاملة	101	121	166	154	125	3,12	1.325	1	متوسط
			15,1	18,1	24,9	23,1	18,8				
	10	المهام الموكلة إلي بسيطة للغاية	250	162	163	70	22	2,18	1.143	6	ضعيف
			37,5	24,3	24,4	10,5	3,3				
	11	أشعر أن أعباء العمل موزعة بشكل غير عادل	157	126	175	121	88	2,79	1.340	3	متوسط
			23,5	18,9	26,2	18,1	13,2				
	12	أنا مكلف بعدة مهام قد تكون غير مرتبطة ببعضها	213	145	158	103	49	2,44	1.279	5	ضعيف
			31,9	21,7	23,7	15,3	7,4				
عبء العمل									0,74	2,66	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

وتظهر النتائج معنوية عبارات بعد عبء العمل حيث يسود هذا البعد بدرجة متوسطة حسب استجابات أفراد العينة بمتوسط حسابي قدره (2.66)، حيث يعاني الموظفون أحيانا من عبء العمل، واحتلت العبارة رقم (9) الترتيب الأول كأكبر متوسط حسابي حيث تتجه استجابات الأفراد 24.9% إلى أن حجم العمل لا يعطيهم الفرصة للراحة الكاملة أحيانا، واحتلت العبارة

رقم (8) الترتيب الثاني بمتوسط قدره (2.82) حيث يحتاج العمل إلى وقت أكبر مما هو متاح في بعض الأحيان بنسبة استجابات بلغت 32.1% وهو ما يتوافق مع العبارة رقم (9)، في حين أن هناك شعور سائد بمستوى متوسط لدى 26.2% من المستجوبين بأن أعباء العمل موزعة بشكل غير عادل بين الجميع حيث احتلت العبارة رقم (11) الترتيب الثالث، ويشعر 28% من الموظفين أن هناك مهام كثيرة ومعقدة أحيانا في إطار أداء مهامهم أحيانا حيث تحتل العبارة رقم (7) الترتيب الرابع، في حين أن المهام التي يؤديها الموظفون مرتبطة مع بعضها البعض تظهرها العبارة رقم (12) بمستوى ضعيف حسب آراء 31.9% من المستجوبين، بينما احتلت العبارة رقم (10) الترتيب السادس حيث يشعر 37.5% من المستجوبين بأن المهام الموكلة إليهم ليست بسيطة للغاية.

3.1- غموض الدور: تشير عبارات هذا البعد إلى درجة وضوح الأدوار والمهام التي يقوم بها الموظفون ومستوى تسببها في ضغوط العمل، وتظهر نتائج الجدول رقم (22) الاتجاه العام لعبارات بعد عبء العمل حسب متوسطاتها.

الجدول رقم (22) يوضح الاتجاه العام لعبارات بعد غموض الدور.

الترتيب العام	الترتيب	S	$\bar{x}$	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	مطلقا	العبارة	الرقم	الغرض الدور
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
				%	%	%	%	%			
ضعيف	6	1.055	1,83	18	40	96	171	342	المهام الموكلة إلي غير واضحة	13	غموض الدور
				2,7	6	14,4	25,6	51,3			
متوسط	1	1.362	2,78	79	152	148	117	171	لا توجد فرص للنمو والتطور في العمل	14	
				11,9	22,8	22,2	17,5	25,6			
ضعيف	5	1.186	2,00	28	63	112	143	321	يتم تكليفي بمهام لا علاقة لها بمهام عملي	15	
				4,2	9,4	16,8	21,4	48,1			
ضعيف	2	1.302	2,55	57	116	157	142	195	لا أحصل على التدريب الكافي لأداء مهامي بدقة	16	
				8,5	17,4	23,5	21,4	29,2			
ضعيف	4	1.293	2,21	53	65	128	143	278	لا يتم استشارتي عند اتخاذ القرارات المتعلقة بمنصب عملي	17	
				7,9	9,7	19,3	21,4	41,7			
ضعيف	3	1.228	2,22	35	81	138	154	259	لا تتاح لي فرصة للاطلاع على كل ما هو جديد بخصوص عملي	18	
				5,2	12,1	20,7	23,1	38,8			
ضعيف		0,82	2,26	غموض الدور							

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

تظهر النتائج أن بعد غموض الدور سائد بدرجة ضعيفة لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره (2.26)، حيث لا يشعر الموظفون بأن هناك غموضا في أداء أدوارهم إلا نادرا، حيث يرى 25.6% من المستجوبين أنه لا توجد فرص للنمو والتطور في العمل أحيانا وتحتل هذه العبارة المرتبة الأولى من بين عبارات هذا البعد حيث أن اتجاهها العام متوسط، بينما تحتل العبارة رقم (16) المرتبة الثانية حيث ترى النسبة الأكبر من المستجوبين 29.2% أن التدريب الذي يحصلون عليه كاف لأداء المهام بدقة، ويرى 38.8% من أفراد العينة أنهم على اطلاع دائم بكل ما هو جديد بخصوص العمل وهو ما تظهره العبارة رقم (18) التي

احتلت الترتيب الثالث، واحتلت العبارة رقم (17) الترتيب الرابع من بين عبارات هذا البعد حيث يرى 41.7% من المستجوبين أنه يتم استشارتهم دائما عند اتخاذ القرارات التي ترتبط بمناصب عملهم، كما لا يتم تكليف الموظفين بمهام ليست لها علاقة بمهامهم حيث احتلت العبارة رقم (15) المرتبة الخامسة من بين عبارات بعد صراع الدور بنسبة 48.1%، ويظهر أيضا من خلال استجابات 51.3% من أفراد العينة أن جميع المهام الموكلة إليهم واضحة دائما حيث احتلت العبارة رقم (13) الترتيب السادس من بين عبارات هذا البعد.

4.1- صراع الدور: تشير عبارات هذا البعد إلى مدى وجود تضارب في الأدوار والمهام التي يقوم بها الموظفون سواء بين الفرد أو بين المجموعة ومساهمتها في التسبب في ضغوط العمل، تظهر نتائج الجدول رقم (23) الاتجاه العام لعبارات بعد عبء العمل حسب متوسطاتها.

الجدول رقم (23) يوضح الاتجاه العام لعبارات بعد صراع الدور.

الترتيب العام	S	X̄	العبارة					الرقم	ع
			مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
			التكرار %	التكرار %	التكرار %	التكرار %	التكرار %		
ضعيف جدا	5	1.051	1,68	419	111	91	24	22	صراع الدور
				62,8	16,7	13,6	3,6	3,3	
ضعيف	2	1.363	2,47	215	161	136	72	83	
				32,2	24,1	20,4	10,8	12,5	
ضعيف	3	1.108	2,27	209	172	210	47	29	
				31,3	25,8	31,5	7,1	4,3	
ضعيف	1	1.304	2,51	206	142	140	130	49	
				30,9	21,3	21	19,5	7,3	
ضعيف	4	1.188	2,06	291	170	121	47	38	
				43,6	25,5	18,1	7,1	5,7	
ضعيف		0,79	2,20	صراع الدور					

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS 22.

تظهر النتائج أن صراع الدور سائد بدرجة ضعيفة حسب استجابات أفراد العينة بمتوسط حسابي قدره (2.20)، حيث لا يعاني الموظفون من صراع الأدوار إلا نادرا، وتبين العبارة رقم (22) والتي تحتل الترتيب الأول بالنسبة لعبارات هذا البعد ونسبة آراء في هذا الاتجاه تبلغ 30.9% أن هناك حرية كافية لدى الموظفين لأداء العمل بالطريقة التي يرونها مناسبة دائما، وتبين العبارة رقم (20) التي احتلت الترتيب الثاني من بين عبارات هذا البعد بنسبة 32.2% من استجابات أفراد العينة تشير إلى أنه لا يتم التعامل مع أكثر من مصلحة واحدة في العمل وهذا يدل على أنه لا يوجد تضارب بين المصالح، كما يظهر من خلال النتائج أن العبارة رقم (21) تقع ضمن الترتيب الثالث لعبارات هذا البعد حيث تتفق 31.3% من آراء المستجوبين على أنه لا توجد اختلافات بين الزملاء حول الطريقة التي يؤدي بها العمل، كما أن الأوامر في العمل تصدر فقط من جهة واحدة دائما، إذ لا يشعر

المستجوبون بأن هناك إصدار للأوامر من جهات متعددة حيث احتلت العبارة رقم (23) الرتبة الرابعة بنسبة بلغت 43.6%، كما أن هناك شعور سائد لدى أغلب أفراد العينة بأن الأدوار التي يقومون بها ذات قيمة، ويظهر ذلك من خلال العبارة رقم (19) التي احتلت الترتيب الخامس من بين عبارات هذا البعد بنسبة 62.8%.

2- الرضا الوظيفي: يضم هذا المتغير 18 عبارة تنعكس على بعدين هما الرضا الداخلي (الجوهري) والرضا الخارجي (الإدراكي) كالتالي:

1.2- بعد الرضا الداخلي (الجوهري): تشير عبارات هذا البعد إلى مدى شعور الأفراد بالاتجاه تجاه مجموعة من العوامل الجوهرية (الأساسية) التي ترتبط بالوظيفة، وتظهر النتائج في الجدول رقم (24) الاتجاه العام لعبارات هذا البعد وترتيبها.

الجدول رقم (24) يوضح الاتجاه العام لعبارات بعد الرضا الداخلي.

الترتيب العام	الترتيب	S	x̄	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	مطلقا	العبارة	الرقم	التقييم
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
				%	%	%	%	%			
مرتفع	4	1,293	3,96	315	175	68	50	59	أشعر بأن هناك أمانا وظيفيا بالمؤسسة	1	الرضا الداخلي (المتوسط الحسابي)
				47,2	26,2	10,2	7,5	8,8			
مرتفع جدا	2	1,027	4,26	370	171	74	33	19	أساهم في تحقيق أهداف و التزامات المؤسسة	2	
				55,5	25,6	11,1	4,9	2,8			
مرتفع	5	1,177	3,85	251	200	109	77	30	لدي كل الاستقلالية اللازمة في أداء المهام الموكلة إلي.	3	
				37,6	30	16,3	11,5	4,5			
مرتفع	8	1,497	3,40	216	159	92	75	125	لا يتخذ رئيسي المباشر قرارات قد تتعارض مع أداء مهامي	4	
				32,4	23,8	13,8	11,2	18,7			
مرتفع	7	1,277	3,51	180	193	150	76	68	الاقوات المطلوبة لإنجاز مهامي واقعية و مناسبة	5	
				27	28,9	22,5	11,4	10,2			
مرتفع جدا	1	,973	4,47	460	124	40	22	21	يتعامل رئيسي المباشر معي بكل احترام	6	
				69	18,6	6	3,3	3,1			
مرتفع	3	1,096	4,08	297	226	78	33	33	المهام والمسؤوليات المسندة إلي واضحة و مفهومة	7	
				44,5	33,9	11,7	4,9	4,9			
ضعيف	9	1,466	2,40	79	105	111	78	294	يتناسب راتي مع مهامي ومسؤولياتي	8	
				11,8	15,7	16,6	11,7	44,1			
مرتفع	6	1,234	3,60	180	226	134	67	60	يوجد تقييم عادل ومنصف للعمل من قبل الإدارة.	9	
				27	33,9	20,1	10	9			
مرتفع		0,748	3,72	الرضا الداخلي							

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS 22

وتظهر نتائج استجابات أفراد العينة أن الرضا الداخلي متوفر بدرجة مرتفعة بين موظفي الأطوار التعليمية الثلاث (الابتدائي، المتوسط والثانوي) بمتوسط حسابي قدره (3.72) حيث أن اتجاه الرضا الداخلي سائد غالبا لدى عينة الدراسة، وتحتل العبارتان رقم (6) ورقم (2) الترتيب الأول والثاني على التوالي ضمن هذا البعد، حيث يتعامل الرؤساء مع المرؤوسين بكل احترام في العمل، كما يساهم الموظفون في تحقيق أهداف والتزامات المؤسسة، ويؤكد ذلك نحو 69% و 55.50% على الترتيب من أفراد العينة، ويظهر الاتجاه العام للعبارات رقم (7)، (1)، (3)، (9) و (5) بمستوى مرتفع على الترتيب، حيث يتفق المستجوبون على أن المهام المسندة إليهم واضحة ومفهومة، كما أن هناك أمانا وظيفيا في العمل، إضافة إلى أن هناك استقلالية في أداء المهام مع وجود تقييم عادل ومنصف للعمل من طرف الإدارة دائما، إلا أن الرواتب التي يتقاضاها الموظفون تظهر بمستوى ضعيف ويؤكد ذلك أكثر من 44% من أفراد العينة. إذ تشير العبارة رقم (8) إلى أن الرواتب لا تتناسب مع المهام والمسؤوليات.

2.2- بعد الرضا الخارجي (الإدراكي): تشير عبارات هذا البعد إلى مدى ارتياح الأفراد وشعورهم بالرضا تجاه مجموعة من العوامل المدركة، وتظهر النتائج في الجدول رقم (25) الاتجاه العام لعبارات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها.

الجدول رقم (25) يوضح الاتجاه العام لعبارات بعد الرضا الخارجي.

الترتيب العام	S	$\bar{X}$	الترتيب	الاتجاه العام	العبارة					الرقم	ع
					مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
					التكرار %	التكرار %	التكرار %	التكرار %	التكرار %		
الرضا الخارجي (الإدراكي)	10	1,209	4	مرتفع	45	104	157	197	164	10	الرضا الخارجي (الإدراكي)
					6,7	15,6	23,5	29,5	24,6		
	11	1,392	9	ضعيف	257	156	97	78	79	11	
					38,5	23,4	14,5	11,7	11,8		
	12	1,348	8	متوسط	143	154	151	123	96	12	
					21,4	23,1	22,6	18,4	14,4		
	13	1,207	5	مرتفع	55	84	161	214	153	13	
					8,2	12,6	24,1	32,1	22,9		
	14	1,227	1	مرتفع	46	64	113	198	246	14	
					6,9	9,6	16,9	29,7	36,9		
	15	1,143	2	مرتفع	43	64	164	233	163	15	
					6,4	9,6	24,6	34,9	24,4		
	16	1,366	7	متوسط	99	123	167	123	155	16	
					14,8	18,4	25	18,4	23,2		
	17	1,432	6	مرتفع	103	77	104	169	214	17	
					15,4	11,5	15,6	25,3	32,1		
	18	1,214	3	مرتفع	47	81	174	178	187	18	
					7	12,1	26,1	26,7	28		

الرضا الخارجي	3,31	0,820	متوسط
---------------	------	-------	-------

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS 22

وتظهر نتائج استجابات أفراد العينة أن الرضا الخارجي متوفر بدرجة متوسطة بين موظفي الأطوار التعليمية الثلاث (الابتدائي، المتوسط والثانوي) بمتوسط حسابي قدره (3.31) حيث أن الشعور بالرضا الخارجي يسود أحيانا بدرجات مختلفة من الضعيف إلى المتوسط إلى المرتفع، حيث تحتل العبارة رقم (14) الترتيب الأول إذ يؤكد 36.9% من المستجوبين أن المؤسسة تشجع العمل الجماعي دائما، كما أنه غالبا ما يكون هناك وضوح لعملية التواصل بين المصالح والأقسام فيما يخص العمل وهو يشير إليه 34.9% من أفراد العينة من خلال العبارة رقم (15) التي جاءت في الترتيب الثاني من بين عبارات هذا البعد، وتشير العبارة رقم (18) إلى أن المهام والأعباء موزعة بشكل عادل بين الموظفين حيث يؤكد 28% من المستجوبين ذلك، بينما تتجه آراء أفراد عينة الدراسة غالبا إلى أن الإدارة تتيح الدعم والوسائل لأداء المهام حيث احتلت العبارة رقم (10) الترتيب الرابع ضمن عبارات هذا البعد، ويؤكد 32.1% من أفراد العينة أن المؤسسة غالبا ما تدير بفعالية عبء العمل وغياب الموظفين، كما تؤكد نفس النسبة من المستجوبين أن فرص الترقية متاحة للجميع دائما، في حين تختلف الآراء بشأن التدريب الذي تمنحه المؤسسة لأداء العمل بشكل سليم حيث أن الاتجاه العام لهذه العبارة متوسط، بالإضافة إلى ذلك وحسب آراء 23.4% من المستجوبين فإن الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة نادرا ما تكون مرضية يضاف إلى ذلك أن 38.5% من المستجوبين تؤكد على أن المؤسسة لا تقدم التعويضات المناسبة للعمال على الإطلاق حيث جاءت العبارة رقم (11) في الترتيب الأخير.

3- سلوك المواطنة التنظيمية: يضم هذا المتغير (23) عبارة تنعكس في خمسة أبعاد هي (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري ووعي الضمير).

1.3- بعد الإيثار: تشير عبارات هذا البعد إلى مدى انخراط الموظفين في مساعدة زملائهم في العمل بمحض إرادتهم دون انتظار أي مقابل. والجدول أسفله يوضح الاتجاه العام لعبارات بعد الإيثار.

الجدول رقم (26) يوضح الاتجاه العام لعبارات بعد الإيثار.

الترتيب العام	S	الترتيب	X̄	العبارة					الرقم	م.م
				دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	مطلقا		
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
				%	%	%	%	%		
مرتفع	3	1,288	3,51	202	144	174	87	60	1	زملاء العمل يساعدوني عندما يكون لدي عمل كثير.
				30,3	21,6	26,1	13	9		
متوسط	4	1,419	3,35	206	111	159	92	99	2	زملاء العمل يساعدوني عندما أغيب.
				30,9	16,6	23,9	13,8	14,8		
مرتفع	1	1,047	4,09	296	215	95	41	20	3	زملاء العمل على استعداد لمساعدة الموظفين الجدد على التكيف مع بيئة العمل.
				44,5	32,2	14,2	6,1	3		
مرتفع	2	1,046	4,01	268	217	119	45	18	4	زملاء العمل مستعدون للتنسيق والتواصل معي بشأن العمل.
				40,2	32,5	17,8	6,7	2,7		

مرتفع	3,74	0,942	الإيثار	
-------	------	-------	---------	--

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS 22

تظهر نتائج استجابات أفراد العينة أن بعد الإيثار متوفر بدرجة مرتفعة بين موظفي الأطوار التعليمية الثلاث (الابتدائي، المتوسط والثانوي) بمتوسط حسابي قدره (3.74)، حيث أن الممارسات المرتبطة بهذا البعد سائدة غالبا لدى الموظفين، وتشير العبارة رقم (3) التي جاءت في الترتيب الأول من بين عبارات هذا البعد إلى أن 44.5% من المستجوبين دائما على استعداد لمساعدة زملائهم الجدد على التكيف مع بيئة العمل، وتظهر النتائج أيضا إلى أن الزملاء في العمل مستعدون دائما للتنسيق والتواصل مع بعضهم بشأن العمل ويؤكد ذلك 40.2% من أفراد العينة، وهو ما تشير إليه العبارة رقم (4) التي جاءت في الرتبة الثانية، كما أن الزملاء دائما ما يساعدون بعضهم البعض عندما يكون هناك عمل كثير حيث يؤكد 30.3% ذلك، وتشير ما نسبته 30.9% من الاستجابات إلى أن زملاء العمل يساعدون بعضهم عند الغياب دائما حسب العبارة رقم (2) التي جاءت في الترتيب الرابع.

2.3- بعد الكياسة: تشير عبارات هذا البعد إلى مدى تفهم واحترام الموظفين لزملائهم وعدم إصدار أي سلوكيات قد تؤثر سلبا في أدائهم للعمل. والجدول أسفله يوضح الاتجاه العام لعبارات بعد الكياسة.

الجدول رقم (27) يوضح الاتجاه العام لعبارات بعد الكياسة.

الترتيب العام	الترتيب	S	$\bar{x}$	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	مطلقا	العبارة	الرقم	نوع الكياسة
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
				%	%	%	%	%			
مرتفع جدا	1	0,920	4,25	331	219	84	21	12	زملاء العمل يحترمون حقوقي وحقوق الآخرين.	5	الكياسة
				49,6	32,8	12,6	3,2	1,8			
مرتفع	3	1,027	4,02	263	228	118	40	18	زملاء العمل دائما على استعداد لمساعدتي على حل المشاكل المتعلقة بالعمل.	6	
				39,4	34,2	17,7	6	2,7			
مرتفع	4	1,143	3,77	214	214	145	60	34	زملاء العمل يتشاورون معي قبل البدء في الأعمال المؤثرة على عملي.	7	
				32,1	32,1	21,7	9	5,1			
مرتفع	2	1,046	4,15	311	236	57	38	25	زملاء العمل يتجنبون التسبب في أية مشكلة لي في العمل.	8	
				46,6	35,5	8,5	5,7	3,7			
مرتفع		0,794	4,05	الكياسة							

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS 22

تشير نتائج استجابات أفراد العينة لبعد الكياسة إلى أنه متوفر بدرجة مرتفعة بين الموظفين بمتوسط حسابي قدره (4.05) حيث أن السلوكيات المرتبطة بهذا البعد سائدة غالبا، حيث يظهر الاتجاه العام للعبارة رقم (5) في الترتيب الأول بمستوى مرتفع جدا إذ يشير 49.6% من المستجوبين إلى أن الزملاء في العمل يحترمون حقوق الآخرين دائما، وتحتل العبارة رقم (8) الترتيب الثاني ضمن عبارات هذا البعد حيث يؤكد 46.6% من أفراد العينة أن الزملاء يتجنبون التسبب في أي مشكلة في العمل دائما، وبنفس الاتجاه سارت العبارة رقم (6) التي جاءت في الترتيب الثالث بمستوى مرتفع وبنسبة مستجوبين بلغت 39.4% تؤكد أن زملاء العمل دائما على استعداد لمساعدة بعضهم على حل المشاكل المتعلقة بالعمل، وحلت العبارة رقم (7) في الترتيب الأخير لعبارات

هذا البعد حيث يشير 32.1% من المستجوبين إلى أن الزملاء في العمل يتشاورون مع بعضهم قبل البدء في الأعمال التي تؤثر على أعمالهم.

3.3- بعد الروح الرياضية: تشير عبارات هذا البعد إلى مدى قدرة الموظفين على مواجهة السلوكيات السلبية والظروف المحيطة في العمل. والجدول أسفله يوضح الاتجاه العام لعبارات بعد الروح الرياضية.

الجدول رقم (28) يوضح الاتجاه العام لعبارات بعد الروح الرياضية.

الترتيب	S	$\bar{x}$	العبارة					الرقم	الروح الرياضية
			مطلقا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما		
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
العام	الترتيب	S	$\bar{x}$	%	%	%	%	%	
مرتفع	4	1,091	4,03	286	210	109	32	30	9
				42,9	31,5	16,3	4,8	4,5	
مرتفع	1	1,031	4,19	330	207	78	29	23	10
				49,5	31	11,7	4,4	3,4	
ضعيف	5	1,262	1,95	39	71	68	130	359	11
				5,8	10,6	10,3	19,5	53,8	
مرتفع	3	,993	4,03	255	248	111	37	16	12
				38,2	37,3	16,6	5,5	2,4	
مرتفع	2	1,020	4,12	305	198	117	27	19	13
				45,8	29,8	17,5	4,1	2,8	
مرتفع		0,609	3,66	الروح الرياضية					

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS 22

تظهر نتائج استجابات أفراد العينة لبعد الروح الرياضية إلى أنه متوفر بدرجة مرتفعة بين الموظفين بمتوسط حسابي قدره (3.66) حيث أن الممارسات المرتبطة به سائدة غالبا. حيث يركز 49.5% من المستجوبين دائما على الجوانب الإيجابية في تصرفات زملائهم في العمل حيث احتلت العبارة رقم (10) الترتيب الأول ضمن عبارات هذا البعد، كما يؤكد 45.8% من المستجوبين أنهم دائما ما يبادرون إلى مساعدة زملائهم الذين لديهم مشاكل تتعلق بالعمل، حيث حلت العبارة رقم (13) في الترتيب الثاني، ويظهر من استجابات أفراد العينة أن 38.2% لديهم القدرة دائما على التكيف بأيجابية مع التغيرات التي تطرأ في مكان العمل حيث تظهر العبارة رقم (12) ذلك، ويغض الموظفون الطرف عن المضايقات التي تحدث في العمل ولا يلجؤون إلى التظلمات والشكاوى من تصرفات زملائهم على حيث يشير إلى ذلك 53.8% منهم.

4.3- بعد السلوك الحضاري: تشير عبارات هذا البعد إلى مدى التزام الموظفين وحرصهم على تمثيل مؤسستهم بصورة جيدة داخل وخارج العمل. والجدول أسفله يوضح الاتجاه العام لعبارات بعد السلوك الحضاري.

الجدول رقم (29) يوضح الاتجاه العام لعبارات بعد السلوك الحضاري.

الترتيب	S	X̄	الاتجاه العام	الرقم	العبارة	مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
مرتفع	4	0,964	4,11	14	أعمل دائما على تطبيق نظم وقواعد وإجراءات العمل حتى إذا تطلب ذلك جهداً كبيراً لن أكافأ عليه .	13	31	107	237	279
مرتفع جدا	2	1,031	4,28	15	أحرص على نشر الأخبار الجيدة عن المؤسسة	26	25	56	191	369
مرتفع	5	0,992	4,04	16	أقدم اقتراحات بناءة يمكن أن تحسن العمل وتطوره	14	34	129	225	265
مرتفع جدا	1	0,916	4,48	17	على استعداد للوقوف دفاعاً عن سمعة المؤسسة	12	25	49	126	455
مرتفع	3	1,122	4,14	18	أحضر بنشاط جميع اجتماعات المؤسسة	25	48	85	160	349
مرتفع جدا		0,708	4,21		السلوك الحضاري					

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS 22

تشير نتائج بعد السلوك الحضاري إلى توفره بدرجة مرتفعة جدا بين موظفي الأطوار التعليمية الثلاث (الابتدائي، المتوسط والثانوي) حيث يمارس الموظفون دائما السلوكيات المرتبطة بهذا البعد، وتشير العبارة رقم (17) التي جاءت في الرتبة الأولى من بين عبارات هذا البعد إلى أن 68.2% من أفراد العينة هم دائما على استعداد للوقوف دفاعاً عن سمعة المؤسسة، بينما هناك 55.4% حريصون دائما على نشر الأخبار الجيدة عن المؤسسة، كما أن 52.3% دائما ما يحضرون بنشاط لجميع الاجتماعات التي تعقد في المؤسسة وهو ما تبينه العبارة رقم (18) التي احتلت الرتبة الثالثة، ويؤكد 41.8% من المستجوبين أنهم حريصون دائما على تطبيق نظم وقواعد وإجراءات العمل حتى إذا تطلب ذلك جهداً كبيراً لن يكافؤوا عنه، حيث جاءت العبارة رقم (14) في الترتيب الرابع، وتشير العبارة رقم (16) التي احتلت الترتيب الأخير من عبارات هذا البعد إلى أن 39.7% من المستجوبين دائما ما يساهمون بتقديم اقتراحات بناءة تساعد في تحسين العمل وتطويره.

5.3- بعد وعي الضمير: تشير عبارات هذا البعد إلى مدى إخلاص الموظفين وتفانيهم في العمل، ويعكس هذا البعد قيم ومبادئ الشخص الذاتية. والجدول أسفله يوضح الاتجاه العام لعبارات بعد وعي الضمير.

الجدول رقم (30) يوضح الاتجاه العام لعبارات بعد وعي الضمير.

الترتيب	S	$\bar{X}$	الانحياز	الرقم	العبارة	مطلقا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما
ضعيف	5	1,337	2,21	19	آخذ فترات استراحة إضافية طويلة أثناء أداء للعمل.	282	149	120	45	71
				20	لا أمانع من القيام بمهام اضافية جديدة.	42,3	22,3	18,1	6,7	10,6
متوسط	4	1,291	3,31	21	ألتزم بتطبيق كل ما يصدر عن الإدارة من توجيهات حتى حين لا يراقبني أحد.	86	75	203	152	151
				22	لدي استعداد للعمل خارج أوقات الرسمية إن تطلب الأمر ذلك.	12,9	11,2	30,4	22,9	22,6
مرتفع جدا	2	0,983	4,40	23	أشعر بأنه من الواجب علي أن أعمل بجهد حرصا على كسب راتي بصدق.	25	13	53	156	420
						3,7	1,9	7,9	23,5	63
مرتفع	3	1,320	3,42			77	80	185	137	188
						11,5	12	27,7	20,6	28,2
مرتفع جدا	1	0,791	4,69			15	7	26	74	545
						2,2	1	3,9	11,2	81,7
مرتفع		0.693	3.60		وعي الضمير					

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS 22

تظهر النتائج أن بعد وعي الضمير متوفر بدرجة مرتفعة لدى موظفي الأطوار التعليمية الثلاثة (الابتدائي، المتوسط والثانوي) بمتوسط حسابي قدره (3.60)، حيث أن ممارسات هذا البعد سائدة غالبا، فالعبارة رقم (23) جاءت في الترتيب الأول من بين عبارات هذا البعد حيث يسود شعور دائم لدى 81.7% من المستجوبين بأنه من الواجب عليهم أن يعملوا بجهد حرصا على كسب رواتبهم بصدق، في حين حلت العبارة رقم (21) في الترتيب الثاني إذ يعتقد 63% من أفراد العينة بأنهم يلتزمون بتطبيق كل ما يصدر عن الإدارة من توجيهات حتى عندما لا يكون هناك رقابة من أحد، والملاحظ أن الاتجاه العام لهاتين العبارتين مرتفع جدا، كما يظهر أن 28.2% من المستجوبين لديهم الاستعداد دائما للعمل خارج الأوقات الرسمية إن تطلب الأمر ذلك حيث أن الاتجاه العام لهذه العبارة سائد بدرجة مرتفعة، إلا أن العبارتين (20) و (19) احتلتا الترتيب الرابع والخامس على التوالي باتجاه عام متوسط وضعيف على الترتيب، حيث لا تمانع نسبة 30.4% من المستجوبين أحيانا من القيام بمهام إضافية جديدة، كما أن نسبة 42.3% لا تأخذ فترات إضافية طويلة أثناء أداء العمل.

وإجمالا فإن النتائج تظهر أن ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد والمكونة من بعدي الإيثار والكميائية سائدة بين الأفراد بمستويات مرتفعة وهي أعلى من سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة. ويلخص الجدول أسفله النتائج الإجمالية لآراء المستجوبين حسب كل متغير.

الجدول رقم (31) الاتجاه العام لمتغيرات الدراسة

المتغير	$\bar{X}$	S	الترتيب	الاتجاه العام
ضغوط العمل	2.36	0.601	3	ضعيف
الرضا الوظيفي	3.52	0.714	2	مرتفع
سلوكيات المواطنة التنظيمية	3.86	0.553	1	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS 22

تظهر النتائج الإجمالية أن التعرض لضغوط العمل سائد بدرجة ضعيفة حسب آراء المستجوبين، في حين أن الشعور بالرضا الوظيفي ومستوى تشكل سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين سائدان بشكل مرتفع حسبهم حيث جاءت سلوكيات المواطنة التنظيمية في الترتيب الأول من حيث درجة المتوسطات يليها الرضا الوظيفي.

4- عرض النتائج الإحصائية الوصفية لمتغيرات الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية:

تقدم النتائج في الجدول أسفله عرضاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة (ضغوط العمل، الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية) تبعا للخصائص الديمغرافية.

الجدول رقم (32) يوضح الاحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية

الخصائص الديمغرافية		n		ضغوط العمل		الرضا الوظيفي		سلوك المواطنة	
				S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$
الجنس	ذكر	318		2,350	0,614	3,353	0,704	3,915	0,597
	أنثى	349		2,348	0,592	3,497	0,722	3,796	0,522
العمر	أقل من 30 سنة	114		2,220	0,592	3,556	0,659	3,721	0,522
	من 30 إلى 39 سنة	330		2,418	0,5964	3,461	0,731	3,852	0,58
	من 40 إلى 49 سنة	156		2,275	0,55	3,558	0,723	3,885	0,565
	من 50 سنة فأكثر	67		2,40	0,715	3,612	0,681	4,006	0,48
المستوى الدراسي	مستوى ثانوي أو أقل	80		2,214	0,6954	3,541	0,8	3,848	0,747
	تقني	13		2,008	0,4699	3,653	0,9	4,084	0,664
	تقني سامي	39		2,346	0,5548	3,541	0,652	3,88	0,562
	ليسانس	355		2,378	0,5912	3,502	0,722	3,886	0,518
	ماستر	114		2,336	0,546	3,540	0,692	3,759	0,547
	مهندس دولة	27		2,521	0,599	3,329	0,463	3,571	0,576
	أخرى	39		2,391	0,696	3,567	0,658	3,925	0,424
الخبرة المهنية	من 01 إلى 10 سنوات	390		2,361	0,602	3,507	0,6876	3,803	0,55
	من 11 إلى 20 سنة	145		2,352	0,612	3,503	0,7255	3,882	0,604
	من 21 سنة فأكثر	132		2,310	0,597	3,553	0,7781	3,968	0,532

0.454	3.842	0.617	3.489	0.621	2.497	225	الابتدائي	الطور
0.672	3.927	0.886	3.583	0.598	2.188	206	المتوسط	
0.51926	3.779	0.573	3.466	0.542	2.371	236	الثانوي	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS 22

1.4- الجنس: تظهر نتائج الجدول أعلاه وحسب آراء المستجوبين أن ضغوط العمل تعتبر ضعيفة بين كلا الجنسين، حيث لا يظهر اختلاف حسب المتوسطات بين الذكور والإناث، إلا أن الرضا الوظيفي يظهر بمستوى متوسط لدى الذكور بينما هو مرتفع لدى الإناث ومرد ذلك إلى أن الإناث أكثر شعورا بتحقيق الذات من الذكور الذين يتطلعون إلى مزيد من العوامل التي تسهم في شعورهم أكثر بالرضا الوظيفي، في حين أن سلوك المواطنة التنظيمية يظهر بمستوى مرتفع لدى كلا الجنسين إلا أن فئة الذكور تعتبر هي الفئة الأكثر انحرافا في مثل هذه السلوكيات ويرجع ذلك إلى الثقافة السائدة في المجتمع التي ترى أن الذكور هم المطالبون بتحمل بعض الأدوار الإضافية التي تقع خارج المهام التنظيمية وأنهم هم الذين تقع عليهم المبادرة دائما أكثر من الإناث.

2.4- العمر: تظهر النتائج أعلاه وبالرغم من أن مستوى ضغوط العمل ضعيف إلا أن الفئة العمرية بين 30 و 39 سنة هي الأكثر تعرضا لضغوط العمل تليها الفئة العمرية الأكبر من 50 سنة، وتظهر فئة الأقل من 30 سنة كأقل فئة تعرضا للضغوط في العمل، ويرجع ذلك إلى أن الفئة بين 30 و 39 هي الفئة الأكثر شعورا بالمسؤولية إذ ينظر إليها على أنها هي الفئة القادرة على النهوض بالقطاع حيث لها من القدرة الذهنية والبدنية والخبرة الميدانية ما يؤهلها لذلك، في حين أن الفئة أقل من 30 سنة أغلبها من الموظفين حديثي التوظيف فهم لا يتحملون أعباء كالفئات الأخرى، كما أن معظمهم ليسوا متزوجين أو أن مسؤوليات العائلة لم تكبر بعد، لذا لا تقع عليهم الأعباء خارج العمل كغيرهم من الفئات الأخرى.

أما بالنسبة للرضا الوظيفي فإن الفئة أكبر من 50 سنة تعتبر هي الأكثر رضا في العمل يليها الفئتين من 40 سنة إلى 49 سنة وفئة أقل من 30، في حين أن الفئة العمرية من 30 سنة إلى 39 سنة هي أقل فئة رضا في العمل من جميع الفئات الأخرى. وتظهر النتائج أيضا أن فئة الأكبر من 50 سنة هي الأكثر انحرافا في ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية يليها الفئة العمرية الأقل منها مباشرة من 40 إلى 49 سنة في حين أن الفئة العمرية الأقل من 30 سنة تعتبر هي الأقل انحرافا في ممارسة هذه السلوكيات. ويمكن القول أن الفئة الأكثر رضا في العمل هي الأكثر استجابة لسلوكيات المواطنة التنظيمية على الرغم من وجود ضغوط في العمل.

3.4- المستوى الدراسي: تظهر النتائج حسب المستوى الدراسي أن فئة الموظفين الحاملين لشهادة تقني هم الأقل عرضة لضغوط العمل كما أنهم أكثر فئة رضا في العمل وأكثر فئة ممارسة لسلوك المواطنة التنظيمية تليها الفئة ذات مستوى ثانوي أو أقل من حيث تعرضها لضغوط العمل، وتظهر فئة مهندس دولة كأكثر فئة تعرضا لضغوط العمل (وذلك راجع إلى أن المهندسين جميعهم من موظفي التعليم، وأغلبهم مكلفون بتدريس التخصصات التقنية والمعروف أن هذه التخصصات غالبا ما تتطلب جهدا أكبر في التدريس وتعتبر فئة المهندسين هي الأقل رضا وظيفيا من بين الفئات الأخرى والأقل ممارسة لسلوك المواطنة التنظيمية). في حين أن الفئات (ماستر، تقني سامي، ليسانس وأخرى) على الترتيب تعتبر ضغوط العمل

والرضا الوظيفي متقاربة لديها إلى حد ما حسب متوسطاتها، بينما الفئة أخرى تعتبر أعلى من حيث سلوكيات المواطنة التنظيمية تليها فتي الليسانس وتقني سامي وفئة مستوى ثانوي أو أقل، بينما فئة الماستر هي في المرتبة ما قبل الأخيرة.

4.4. الخبرة المهنية: تظهر النتائج حسب متغير الخبرة المهنية أن الفئة من 21 سنة فأكثر هي الأقل تأثراً بضغوط العمل تليها الفئة من 11 سنة إلى 20 سنة، كما أنها هي الفئة الأكثر رضا وظيفياً والأكثر انخراطاً في ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية تليها أيضاً الفئة من 11 سنة إلى 20 سنة من حيث الرضا الوظيفي والانخراط في ممارسات المواطنة التنظيمية. ومرد ذلك إلى أن هذه الفئة لديها التجربة في العمل وفي الحياة حيث اكتسبتها القابلية للتأقلم مع الضغط، كما يحظى أغلب أفراد هذه الفئة بالاحترام والتقدير من طرف جميع الموظفين بحكم السن وتجربتها الطويلة في العمل مما يشعرها بالارتياح في العمل (لأنها حسب هرم ماسلو للحاجات حققت الإحترام والتقدير) كما أن هذه الفئة ترى نفسها تقترب شيئاً فشيئاً من مغادرة مكان العمل (بحكم عدد سنوات العمل أو السن) مما يجعلها تحاول أن تقدم للمؤسسة ولزملائها جميع أشكال التعاون والمساعدة والتي تظهر في شكل ممارسات لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

5.4. الطور التعليمي: تظهر النتائج أن فئة الطور الابتدائي هي الفئة الأكثر تعرضاً لضغوط العمل في حين أن فئة الطور المتوسط هي الأقل عرضة لذلك، وذلك راجع إلى الهيكل التنظيمي الذي يحتاج إلى إعادة تشكيل وتصميم للوظائف لدى فئة الطور الابتدائي، كما يظهر حسب المتوسطات أن فئة الطور المتوسط هي الأكثر رضا وظيفياً وممارسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية تليها فئة الطور الابتدائي من حيث الرضا وسلوك المواطنة التنظيمية، في حين أن فئة الطور الثانوي هي الفئة الأقل. **والملاحق رقم (03)** يظهر ترتيب الوظائف حسب المتوسطات الحسابية، حيث أن موظفي المخابر بالثانوية هم أكثر فئة معاناة من ضغوط العمل من جميع موظفي الأطوار التعليمية الثلاث، ومن أقل الفئات رضا وظيفياً وأداءً لسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث تعاني هذه الفئة من الحجم الكبير لساعات العمل وكثافة التعداد (التلاميذ) في المؤسسات، كما أن الترقية الوظيفية في هذه المناصب محدودة جداً ولا تستفيد هذه الفئة من المنح والتعويضات المناسبة خاصة المنحة المتعلقة بالخطر (أخطار المواد الكيميائية في المخابر).

أ- الطور الابتدائي: تتعرض فتي الطور الابتدائي لنفس القدر من ضغوط العمل بحكم أن مهامها متداخلة ومكاملة لبعضها البعض، بينما يظهر مستوى الرضا لدى فئة موظفي التعليم أعلى من فئة موظفي التربية التي تحوز على منصبين هما مدير الابتدائية ومساعدته ويرجع ذلك إلى أن موظفي التربية يشعرون أن المهام الملقاة على عاتقهم لا تتناسب مع التعويضات الممنوحة، في حين نجد أن مستوى ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي التربية أعلى منه لدى موظفي التعليم ومرد ذلك إلى أن طبيعة العمل والمسؤولية الملقاة على عاتق المدير أو نائبه تتمثل في الإشراف والمراقبة على جميع الوسائل المادية والبشرية داخل المدرسة الابتدائية على مدار اليوم وفي جميع الأيام سواء كانت أيام عمل أو عطلة.

ب- الطور الثانوي: تحتل فئة الطور الثانوي إجمالاً المرتبة الثانية من حيث ضغوط العمل فباستثناء موظفي المخابر بالثانوية الذين سبق ذكرهم أعلاه كأكثر فئة موظفين عرضة للضغوط في العمل ومن أقلهم رضا وظيفياً وأداءً لسلوكيات المواطنة التنظيمية، يلي هذه الفئة وفتي الطور الابتدائي موظفو التأطير (التربية) وموظفو المصالح

الاقتصادية والعمال المهنيين المتعاقدون صنف ب حيث يتعرضون لنفس المستوى من الضغوط في العمل، وعموما فإن مستوى الرضا الوظيفي وأداء سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي الطور الثانوي تظهر مرتفعة.

ج- **الطور المتوسط:** موظفو الطور المتوسط باختلاف وظائفهم يعتبرون أقل فئة تعرضا لضغوط العمل، كما أنهم أكثر فئة ارتياحا وشعورا بالرضا الوظيفي وانخراطا في ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية، ويرجع ذلك إلى الهيكلة التنظيمية الموجودة على مستوى المدارس المتوسطة بنفس التنظيم الموجود على مستوى الثانويات وتمتعها بالاستقلال المالي وما يميزها عن الثانويات هو العدد الكبير للمتوسطات الذي بإمكانه استيعاب أعداد المتدربين مقارنة بالثانوية.

-II عرض نتائج مخرجات النموذج القياسي لمتغيرات الدراسة:

1- تقييم نموذج قياس متغير ضغوط العمل:

1.1- صدق التقارب (Convergent validity): يوضح الجدول رقم (33) نتائج معامل الثبات

لعبارات استبيان متغير ضغوط العمل.

الجدول رقم (33) قيم الثبات لمتغير ضغوط العمل

البعد	المؤشرات	التحميل Loading	ألفا كرونباخ	rho_A	متوسط التباين المستخرج AVE	الثبات المركب CR
صراع الدور	صراع_الدور1	0.648	0,672	0,693	0,435	0,791
	صراع_الدور2	0.506				
	صراع_الدور3	0.660				
	صراع_الدور4	0.718				
	صراع_الدور5	0.741				
ظروف العمل	ظروف_العمل1	0.606	0,658	0,662	0,370	0,778
	ظروف_العمل2	0.670				
	ظروف_العمل3	0.580				
	ظروف_العمل4	0.531				
	ظروف_العمل5	0.606				
	ظروف_العمل6	0.645				
عبء العمل	عبء_العمل1	0.747	0,74	0,768	0,440	0,816
	عبء_العمل2	0.692				
	عبء_العمل3	0.732				
	عبء_العمل4	-0.297				
	عبء_العمل5	0.691				
	عبء_العمل6	0.707				
غموض الدور	غموض_الدور1	0.650	0,741	0,744	0,436	0,822
	غموض_الدور2	0.619				
	غموض_الدور3	0.694				
	غموض_الدور4	0.625				
	غموض_الدور5	0.650				
	غموض_الدور6	0.718				
ضغوط العمل			0.866	0.878	0.264	0,887

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SmartPLS3

ملاحظة: يعتبر Rho أهم مقياس للثبات في طريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS حسب (Dijkstra & Hensler, 2015).

يظهر الجدول أعلاه قيم عامل التحميل لمؤشرات ضغوط العمل، حيث تتراوح قيم عامل التحميل بين 0.506 كأقل قيمة موجبة كانت لبند صراع الدور2 بينما بلغت أعلى قيمة 0.747 لبند عبء العمل1، بالأخذ في الاعتبار أن القيم الأعلى من

0.70 هي القيم المقبولة والتي تتميز بثبات عالي ويمكن اعتمادها في الدراسة، بينما القيم التي تتراوح بين 0.40 و 0.70 يمكن قبولها لكن بتحفظ حسب (Hair et al, 2017)، إلا أن نتائج عامل التحميل أظهرت أيضا أن بند عبء العمل 4 بلغت قيمته (-0.297) وهي قيمة سالبة وجب حذفها باعتبار أن قيمة تحميلها أقل من 0.40 حسب (Hulland, 1999)، حيث يشير بعض خبراء القياس النفسي (Churchill, 1979) إلى إلغاء المؤشرات العاكسة من نماذج القياس إذا كانت التحميلات الخارجية المعيارية أصغر من 0.40 مع الأخذ في الاعتبار خاصية PLS للاتساق بشكل عام، يجب أن يكون الباحث حذراً عند استبعاد المؤشرات. فقط إذا كانت موثوقية المؤشر منخفضة وكان إلغاء هذا المؤشر يتماشى مع زيادة كبيرة في الموثوقية المركبة.¹

أما بالنسبة لقيم ألفا كرونباخ لأبعاد النموذج ضغوط العمل فقد بلغت 0.672، 0.658، 740.0 و 0.741 على التوالي لأبعاد (صراع الدور، ظروف العمل، عبء العمل وغموض الدور) وهي إما تقترب من 0.70 كبدي صراع الدور وظروف العمل، أو تتجاوزها بالنسبة لبدي عبء العمل وغموض الدور، وبالتالي فإننا نعتد قيم ألفا كرونباخ الأكبر من 0.70 وأما القيم الأقل من 0.70 فإننا نتجه إلى معامل Rho الذي هو أكثر دقة من معامل ألفا كرونباخ لأنه يدمج في عملية حسابه الأخطاء حسب (Rossel et al, 2012) حيث أن قيمتي Rho لبدي صراع الدور وظروف العمل بلغتا تاليا 0.693 و 0.662 وهما قيمتان تقتربان كثيرا من 0.70.

وتظهر نتائج الجدول أعلاه أيضا قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) قد بلغت 0.435، 370.0، 0.440 و 0.436 على التوالي لأبعاد (صراع الدور، ظروف العمل، عبء العمل وغموض الدور)، حيث فسرت جميع هذه القيم أقل من نصف تباين العناصر التي تعكسها لأنها أقل من 0.50، وبالتالي فإن التباين في خطأ العبارات أكبر من التباين الموضح في البناء. وتعتمد الدراسات الحديثة في قياسها لصدق الاتساق الداخلي على معامل الثبات المركب (Composite reliability) والتي تظهر نتائجها في الجدول أعلاه 0.791 لبعد صراع الدور، 0.778 لبعد ظروف العمل و 816.0 لبعد عبء العمل و 0.822 لبعد غموض الدور وجميعها أكبر من 0.70. وبالتالي فجميعها تعتبر قيما جيدة.

وإجمالا فإن قيمة الثبات ألفا كرونباخ لنموذج ضغوط العمل بلغت قيمة عالية تمثلت في 0.866، كذلك قيمة Rho التي بلغت 0.878 والتي تدل هي الأخرى على ثبات المقياس، أما صدق الاتساق الداخلي المعبر عنه في قيمة الثبات المركب (CR) فقد بلغت هي الأخرى 0.887 وهي قيمة عالية، بينما قيمة (AVE) بلغت 0.264 وهي قيمة ضعيفة وبعيدة عن 0.50 وتفسر أقل من ربع تباين العناصر العاكسة للنموذج.

ويحتاج نموذج ضغوط العمل إلى مزيد من التحسين لتصل قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) إلى أكثر من 50% وذلك من خلال حذف المؤشرات التي قيمة معامل تشبعها أقل من 0.40، والتحفظ على معاملات التحميل التي تقع بين 0.40 و 0.70.

¹ Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. **The use of partial least squares path modeling in international marketing.** In *Advances in International Marketing* Adv. Int. Mark. (Vol. 20, pp. 277-319). (2009). (Advances in International Marketing). Emerald Publishing Limited.

2.1- نموذج متغير ضغوط العمل الجديد :

بعد حذف المؤشر عبء العمل 4 باعتبار قيمة تحميله (Loading) سالبة (-0.297)، وكذا المؤشرات (صراع الدور 2، ظروف العمل 3، ظروف العمل 4، ظروف العمل 5، غموض الدور 2 وغموض الدور 4) وإعادة اختبار النموذج القياسي بواسطة برنامج SmartPLS3 تظهر لنا النتائج التالية:

1.2.1- صدق التقارب بعد التحسين (Convergent validity) : يوضح الجدول رقم (34) نتائج معاملات

الثبات لمؤشرات نموذج متغير ضغوط العمل الجديد.

الجدول رقم (34) قيم الثبات لمتغير ضغوط العمل الجديد.

البيات المركب CR	معدل التباين المستخرج AVE	rho_A	ألفا كرونباخ	التحميل Loading	المؤشرات	البعد
0,808	0,514	0,695	0,686	0,705	صراع_الدور1	صراع الدور
				0,675	صراع_الدور3	
				0,762	صراع_الدور4	
				0,721	صراع_الدور5	
0,765	0,521	0,536	0,536	0,718	ظروف_العمل1	ظروف العمل
				0,78	ظروف_العمل2	
				0,662	ظروف_العمل6	
0,848	0,527	0,778	0,776	0,765	عبء_العمل1	عبء العمل
				0,699	عبء_العمل2	
				0,731	عبء_العمل3	
				0,708	عبء_العمل5	
				0,725	عبء_العمل6	
0,807	0,512	0,685	0,683	0,683	غموض_الدور1	غموض الدور
				0,72	غموض_الدور3	
				0,706	غموض_الدور5	
				0,752	غموض_الدور6	
0,880	0,519	0,858	0,854	ضغوط العمل		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SmartPLS3

تظهر نتائج الجدول أعلاه بعد حذف المؤشرات (عبء العمل 4، صراع الدور 2، ظروف العمل 3، ظروف العمل 4، ظروف العمل 5، غموض الدور 2 وغموض الدور 4) تغير نتائج جميع أبعاد نموذج ضغوط العمل، حيث تجاوزت قيمة متوسط التباين المستخرج لجميع الأبعاد 50%، وهذا يدل على أن هذه القيم تفسر أكثر من نصف تباين العناصر التي تعكسها في النموذج، كما أن قيم الثبات المركب لجميع الأبعاد فاقت 0.70. وبالنسبة للمتغير الخارجي ضغوط العمل فقد بلغت قيمة متوسط التباين المستخرج 0.519 و قيمة الثبات المركب 0.880 وهما قيمتان تؤشران على صدق التقارب للنموذج وبالتالي اعتماد النموذج في الدراسة.

2.2.1- الصدق التمييزي (Discremmment validity):

وهو الدرجة التي يرتبط بها البناء المقاس نسقيًا بشكل إيجابي بقياس بديل (عاكس أو عنصر واحد) لنفس البنية؛ ويمكن قياسه من خلال:

1.2.2.1- مقياس (Fornell-Larcker Criterion) : يستخدم لتقييم درجة التباين المشترك بين المتغيرات الكامنة للنموذج. ويظهر الجدول رقم (35) أسفله قيم التباين المشترك بين الأبعاد.

الجدول رقم (35) التباين المشترك بين الأبعاد.

البعد	صراع الدور	ظروف العمل	عبء العمل	غموض الدور
صراع الدور	0,717			
ظروف العمل	0,447	0,722		
عبء العمل	0,418	0,512	0,726	
غموض الدور	0,587	0,395	0,491	0,716

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SmartPLS3

حسب (Hair et al, 2017) فإنه لإثبات الصدق التمييزي يجب أن يكون معامل التباين في كل بنية أكبر من ارتباطه بالبنى الأخرى، ويظهر الجدول رقم (35) مقياس (Fornell-Larcker Criterion) قيم تباين كل بعد مع الأبعاد الأخرى، وتبين النتائج التي تشكل قطر الجدول قيم ارتباط أعلى من القيم التي تقابلها في نفس السطر، حيث أن بعد صراع الدور قد مثل أعلى قيمة ارتباط مع الأبعاد الأخرى حيث بلغ 0.717 يقابله قيم غير موجودة، وبالتالي فهو في أفضل وضعية له، كذلك بالنسبة لأبعاد ظروف العمل عبء العمل غموض الدور التي بلغت معاملاتها 0,722 ، 0.726 و 0,716 على التوالي وهي قيم أكبر من معاملات الأبعاد الأخرى وبالتالي فهي في أفضل وضعية. وبالتالي فإنه يمكننا القول بأن الصدق التمييزي متوفر بين أبعاد ضغوط العمل.

2.2.1.2- التباين بين العبارات (Cross Loadings):

ويقاس هذا المؤشر مدى ارتباط المؤشر بالتركيبات الأخرى، ويبرز الجدول رقم (36) مدى تباعد وتنافر عبارات متغير ضغوط العمل.

جدول رقم (36) يوضح التباين بين مؤشرات النموذج.

المؤشرات	صراع الدور	ظروف العمل	عبء العمل	غموض الدور
صراع_الدور1	0,705	0,324	0,161	0,451
صراع_الدور3	0,675	0,278	0,222	0,312
صراع_الدور4	0,763	0,331	0,437	0,471
صراع_الدور5	0,721	0,344	0,338	0,438
ظروف_العمل1	0,318	0,718	0,352	0,222
ظروف_العمل2	0,326	0,780	0,373	0,279
ظروف_العمل6	0,323	0,662	0,380	0,348
عبء_العمل1	0,288	0,360	0,765	0,339
عبء_العمل2	0,267	0,335	0,699	0,246
عبء_العمل3	0,211	0,385	0,731	0,256
عبء_العمل5	0,386	0,394	0,708	0,437
عبء_العمل6	0,342	0,378	0,725	0,465
غموض_الدور1	0,360	0,319	0,367	0,683
غموض_الدور3	0,375	0,333	0,466	0,720
غموض_الدور5	0,438	0,200	0,237	0,706
غموض_الدور6	0,510	0,268	0,316	0,752

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SmartPLS3

يعرض الجدول أعلاه مدى التباين بين مؤشرات النموذج من خلال التأكد أن كل عبارة هي في محلها، ولا تتقاطع مع عبارات أخرى وأن مكانها هو الذي وضعت فيه وإذا تم تغيير مكانها فستفقد قيمتها، وبحسب (Gefen and Straub, 2005) فإن الصدق التمييزي يظهر عند كل عنصر قياس يرتبط ارتباطاً ضعيفاً بجميع التركيبات الأخرى باستثناء واحد وهو ما يرتبط به نظرياً.

وتبرز نتائج (Cross Loading) أن قيم جميع لعبارات لا تتقاطع مع عبارات أخرى فعلى سبيل المثال فإن قيمة عبارة صراع الدور1 بلغت 0.705 في حين لو تم وضعها في بعد ظروف العمل لبلغت قيمتها 0.324، في حين لو تم وضع العبارة في بعد عبء العمل فستكون قيمتها 0.161، أما لو وضعت ضمن عبارات بعد غموض الدور لحققت قيمة قدرها 0.451 وبالتالي فإن أفضل وضعية للعبارة صراع الدور1 هو بعد صراع الدور، وكذلك بالنسبة للعبارات الأخرى والتي يظهرها الجدول أعلاه، ومنه فإن هناك تبايناً مشتركاً بين التركيبات والعناصر المكونة للنموذج.

وقد مثلت معاملات التحميلات المتقاطعة (Cross Loading) ومقياس (Fornell-Larcker Criterion) دليلاً على الصدق التمييزي للبناء. وعلى الرغم من ذلك فإن (Hair et al, 2017) و (Henseler et al, 2015) يؤكدان على أن المقياسين السابقين لا يسمحان باكتشاف الصدق التمييزي بشكل موثوق ولذلك وجب اللجوء إلى مقياس (Heterotrait Ratio (HTMT

3.2.1.2 - مقياس (Heterotrait-Monotrait Ratio HTMT) لأبعاد ضغوط العمل:

يمثل هذا المقياس تقديراً للعلاقة الحقيقية بين بنائين، إذا تم قياسهما بشكل مثالي (أي إذا كانا موثوقين تمامًا).

HTMT : هو متوسط جميع ارتباطات المؤشرات عبر التركيبات التي تقيس التركيبات المختلفة (على سبيل المثال، ارتباطات الطريقة غير المتجانسة) المتعلقة بالمتوسط (الهندسي) لمتوسط ارتباطات المؤشرات التي تقيس نفس البنية (أي الارتباطات أحادية الأسلوب غير المتجانسة) و يمكن استخدامها لتقييم الصلاحية التمييزي¹. يظهر الجدول أسفله نتائج مقياس Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT).

الجدول رقم (37) مقياس (Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

البعد	صراع الدور	ظروف العمل	عبء العمل	غموض الدور
صراع الدور				
ظروف العمل	0,733			
عبء العمل	0,543	0,790		
غموض الدور	0,851	0,643	0,650	

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SmartPLS3

يظهر الجدول أعلاه قيم الارتباط (HTMT) بين الأبعاد، وتشير مخرجات برنامج smartPls3 إلى وجود صدق تمييزي بين البنى، حيث أن جميع قيم الارتباط تتعد عن الواحد، حيث حدد كل من (Kline, 2011) و (Clark and Watson, 1995) القيمة 0.85 كعتبة، أما (Gold et al, 2001) و (Teo et al, 2008) فاقترحا القيمة 0.90 كحد أقصى إذا تجاوزتها قيمة الارتباط بين البنائين فإن هناك نقصاً في الصدق التمييزي وهو ما يحققه النموذج الحالي.

¹ Hair et al, A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), Second Edition, SAGE Publications, 2017, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, P: 318.

2- تقييم نموذج قياس متغير الرضا الوظيفي:

1.2- صدق التقارب (Convergent validity): يوضح الجدول رقم (38) نتائج معاملات الثبات لعبارات

استبيان متغير الرضا الوظيفي.

الجدول رقم (38) قيم الثبات لمتغير الرضا الوظيفي.

البعد	المؤشرات	التحميل Loading	ألفا كرونباخ	rho_A	متوسط التباين المستخرج AVE	الثبات المركب CR
الرضا الخارجي	الرضا_الخارجي1	0.714	0,820	0,835	0,417	0,863
	الرضا_الخارجي2	0.587				
	الرضا_الخارجي3	0.630				
	الرضا_الخارجي4	0.440				
	الرضا_الخارجي5	0.638				
	الرضا_الخارجي6	0.757				
	الرضا_الخارجي7	0.749				
	الرضا_الخارجي8	0.536				
	الرضا_الخارجي9	0.695				
الرضا الداخلي	الرضا_الداخلي1	0.678	0,799	0,821	0,400	0,851
	الرضا_الداخلي2	0.635				
	الرضا_الداخلي3	0.727				
	الرضا_الداخلي4	0.452				
	الرضا_الداخلي5	0.650				
	الرضا_الداخلي6	0.708				
	الرضا_الداخلي7	0.728				
	الرضا_الداخلي8	0.300				
	الرضا_الداخلي9	0.678				
الرضا الوظيفي			0,879	0,889	0,336	0,898

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SmartPLS3

تبين نتائج اختبار النموذج القياسي لبناء الرضا الوظيفي أن قيم التحميل لبعده الرضا الخارجي تراوحت بين 0.757 كأعلى قيمة كانت للعبارة الرضا الخارجي6، و 0.440 كأقل قيمة للعبارة الرضا الخارجي4، حيث كانت هناك فقرات أخرى داخل المنطقة الخضراء مثل الرضا الخارجي7 التي بلغت قيمتها 0.749 و 0.714 بالنسبة للرضا الخارجي1، وهي القيم التي تجاوزت تشبعها 0.70 وهي تعتبر جيدة، في حين أن القيم الأخرى تراوحت بين 0.695 بالنسبة لعبارة الرضا الخارجي9 و 0.638 بالنسبة للرضا الخارجي5، أما بالنسبة لعبارات الرضا الخارجي3، الرضا الخارجي2 والرضا الخارجي8 فقد بلغت قيم تحميلها 0.630، 0.587 و 0.536 على التوالي، وجميعها قيم تقع في المنطقة التي تتراوح بين 0.40 و 0.70 بما فيها عبارة الرضا الخارجي4 البالغة 0.440، ويمكن قبول هذه العبارات بتحفظ.

كما تشير نتائج بعد الرضا الداخلي إلى أن تحميلات عبارات الرضا الداخلي 7، الرضا الداخلي 3 والرضا الداخلي 6 بلغت على التوالي 0.728، 0.727 و 0.708 وهي قيم ذات معاملات جيدة باعتبارها تتجاوز 0.70، في حين أن قيم عبارات الرضا الداخلي 1، الرضا الداخلي 9، الرضا الداخلي 5، الرضا الداخلي 2 والرضا الداخلي 4 بلغت على التوالي 0.678، 0.678، 0.650، 0.635 و 0.452 وهي محصورة في المجال بين 0.40 و 0.70 ويمكن قبولها بتحفظ، في حين أن قيمة التحميل للعبارة الرضا الداخلي 8 بلغت 0.300 وهي خارج المجال 0.40 و 0.70 وبالتالي يجب حذفها حسب (Hair et al , 2017).

وبخصوص الثبات فقد أظهرت النتائج أن قيم الفاكرونباخ كانت جيدة لبعدي الرضا الخارجي والرضا الداخلي حيث بلغت 0.820 بالنسبة للأول و 0.799 بالنسبة للثاني. في حين فاقت قيم الثبات المركب للبعدين 0.80 حيث بلغت 863.0 للرضا الخارجي و 0.851 للرضا الداخلي وتعتبر هذه القيم جيدة جدا وتدل على صدق الاتساق الداخلي للبعدين.

إلا أن قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) كانت أقل من 0.50 بالنسبة للبعدين حيث بلغت 419.0 للرضا الخارجي و 0.400 بالنسبة للرضا الداخلي وهي تشير إلى أن قيم التباين فسرت أقل من نصف تباين العناصر التي تعكسها.

وإجمالاً فقد بلغت قيمة الثبات ألفاكرونباخ لنموذج الرضا الوظيفي 0.879 وقيمة الثبات المركب 0.898 وهذا مؤشر جيد جداً يدل على ثبات النموذج وصدق اتساقه الداخلي، بينما كانت قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) بلغت 0.336 وهي قيمة تعتبر ضعيفة نظراً لبعدها عن القيمة 0.50، وجب تحسينها من خلال حذف بعض المؤشرات التي معاملات تحميلها تؤثر في قيمة (AVE).

وبما أن قيم (AVE) أقل من 0.50 فإن نموذج الرضا الوظيفي يحتاج إلى مزيد من التحسين لتصل قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) إلى أكثر من 50% وذلك من خلال حذف المؤشرات التي قيمة معامل تحميلها أقل من 0.40 إن وجدت، والتحفظ على معاملات التحميل التي تقع بين 0.40 و 0.70 من خلال حذف المؤشرات التي قد ترفع من قيمة التباين المستخرج دون التأثير في ثبات النموذج والاحتفاظ بالمؤشرات التي من الممكن أن تؤثر في ثبات النموذج.

2.2- صدق التقارب بعد تحسين نموذج الرضا الوظيفي:

يظهر الجدول رقم (39) نتائج صدق التقارب لنموذج الرضا الوظيفي بعد حذف المؤشرات (الرضا الخارجي 2، الرضا الخارجي 4، الرضا الخارجي 8، الرضا الداخلي 4، الرضا الداخلي 5، الرضا الداخلي 8) وذلك بهدف تحسين النموذج ويظهر الجدول أسفله مخرجات SmartPLS3.

الجدول رقم (39) قيم الثبات لمتغير الرضا الوظيفي بعد التحسين.

البعد	المؤشرات	التحميل Loading	ألفا كرونباخ	rho_A	معدل التباين المستخرج AVE	الثبات المركب CR
الرضا الخارجي	الرضا_الخارجي1	0,729	0,808	0,815	0,511	0,862
	الرضا_الخارجي3	0,615				
	الرضا_الخارجي5	0,691				
	الرضا_الخارجي6	0,798				
	الرضا_الخارجي7	0,749				
	الرضا_الخارجي9	0,694				
الرضا الداخلي	الرضا_الداخلي1	0,713	0,812	0,812	0,516	0,865
	الرضا_الداخلي2	0,697				
	الرضا_الداخلي3	0,730				
	الرضا_الداخلي6	0,771				
	الرضا_الداخلي7	0,735				
	الرضا_الداخلي9	0,660				
الرضا الوظيفي			0,868	0,872	0,514	0,893

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SmartPLS3

تظهر نتائج صدق الثبات بعد عملية التحسين التي تمت على نموذج الرضا الوظيفي بعد حذف المؤشرات، تحسن نتائج بعد الرضا الخارجي حيث أن متوسط التباين المستخرج ارتفع من 0.417 إلى 0.511 ليتجاوز 0.50 مما يعني أن القيمة الجديدة لـ AVE تفسر 51.10% من قيمة المؤشرات التي تعكسها في بناء الرضا الخارجي وبلغت قيمة الثبات المركب 0.862 وهي قيمة دالة على ثبات هذا البعد. وتظهر نتائج صدق التقارب لنموذج الرضا الوظيفي المحسن أيضا تجاوز قيمة AVE للرضا الداخلي 0.50 هي الأخرى حيث بلغت 0.516 ، أما قيمة الثبات المركب فقد كانت 0.865 مما يدل على ثبات وصدق هذا البعد أيضا.

وأجلا فقد بلغ متوسط التباين لنموذج الرضا الوظيفي المحسن 0.514 وقيمة الثبات المركب بلغت 0.893 وهي قيمة عالية وتدل على صدق وثبات النموذج وإمكانية اعتماده في الدراسة.

3.2- الصدق التمييزي (Discremnt validity):

1.3.2- مقياس (Fornell-Larcker Criterion): يظهر الجدول رقم (40) أسفله قيم التباين المشترك بين الأبعاد .

الجدول رقم (40) التباين المشترك بين الأبعاد

البعد	الرضا الخارجي	الرضا الداخلي
الرضا الخارجي	0,715	
الرضا الداخلي	0,609	0,718

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SmartPLS3

تظهر نتائج مقياس (Fornell-Larcker Criterion) التي تشكل قطر الجدول قيم ارتباط أعلى من القيم التي تقابلها في نفس السطر، حيث أن قيمة الرضا الخارجي بلغت 0.715 وهي أعلى قيمة موجودة في السطر، كذلك بالنسبة للرضا الداخلي حيث أن قيمة مربع التباين بلغت 0.718 وهي لأعلى قيمة موجودة في السطر، وبالتالي فإن الصلاحية التمييزية متوفرة للبعدين.

2.3.2- التباين بين العبارات (Cross Loadings): يبرز الجدول رقم (41) مدى تباعد وتنافر عبارات متغير ضغوط العمل:

جدول رقم (41) يوضح التباين بين عبارات النموذج.

المؤشرات	الرضا الخارجي	الرضا الداخلي
الرضا_الخارجي1	0,729	0,477
الرضا_الخارجي3	0,615	0,268
الرضا_الخارجي5	0,691	0,505
الرضا_الخارجي6	0,798	0,507
الرضا_الخارجي7	0,749	0,376
الرضا_الخارجي9	0,694	0,435
الرضا_الداخلي1	0,423	0,713
الرضا_الداخلي2	0,340	0,697
الرضا_الداخلي3	0,389	0,730
الرضا_الداخلي6	0,404	0,771
الرضا_الداخلي7	0,438	0,735
الرضا_الداخلي9	0,600	0,660

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SmartPLS3

تشير نتائج مقياس (Cross loading) لنموذج الرضا الوظيفي أن قيمة العلاقة بين الأسئلة ومتغيراتها الكامنة (الرضا الداخلي والرضا الخارجي) أكبر من قيمة علاقته مع متغير كامن آخر، وهذا ما يتفق مع نموذج دراستنا الحالي، حيث يمكننا القول أن مؤشرات النموذج تمتاز بصدق تمييزي عال.

3.3.2- مقياس Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) لأبعاد الرضا الوظيفي:

الجدول رقم (42) يوضح مقياس Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

البعد	الرضا الخارجي	الرضا الداخلي
الرضا الخارجي		
الرضا الداخلي	0,732	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SmartPLS3

تشير نتائج مقياس HTMT إلى قيمة الارتباط بين المتغيرين الكامنين (الرضا الداخلي والرضا الخارجي) بلغت 0,732 حيث تتعد عن الواحد، وهي أقل من 0.90 حسب (Gold et al, 2001) و (Teo et al, 2008) وبالتالي فالصدق التمييزي بين البعدين متوفر. وبالتالي فإن نموذج الرضا الوظيفي يتمتع بالصلاحية التمييزية ويمكن اعتماده في المراحل المقبلة للدراسة.

3. تقييم نموذج قياس متغير سلوك المواطنة التنظيمية:

1.3- صدق التقارب (Convergent validity): يوضح الجدول رقم (43) نتائج معاملات الثبات والاتساق الداخلي

لعبارات متغير سلوك المواطنة التنظيمية.

الجدول رقم (43) قيم الثبات والاتساق الداخلي لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية.

البعد	المؤشرات	التحميل Loading	ألفا كرونباخ	rho_A	معدل التباين المستخرج AVE	الفاصل المركب CR
الإيثار	الإيثار_1	0.775	0,791	0,803	0,612	0,863
	الإيثار_2	0.718				
	الإيثار_3	0.812				
	الإيثار_4	0.821				
الكمياء	الكمياء_1	0.793	0,768	0,773	0,591	0,852
	الكمياء_2	0.820				
	الكمياء_3	0.738				
	الكمياء_4	0.719				
الروح الرياضية	الروح_الرياضية_1	0.571	0,496	0,656	0,386	0,698
	الروح_الرياضية_2	0.715				
	الروح_الرياضية_3	-0.095				
	الروح_الرياضية_4	0.725				
	الروح_الرياضية_5	0.746				
السلوك الحضاري	السلوك_الحضاري_1	0.646	0,749	0,76	0,501	0,833
	السلوك_الحضاري_2	0.748				
	السلوك_الحضاري_3	0.694				
	السلوك_الحضاري_4	0.803				
	السلوك_الحضاري_5	0.634				
وعي الضمير	وعي_الضمير_1	-0.135	0,419	0,591	0,36	0,667
	وعي_الضمير_2	0.640				
	وعي_الضمير_3	0.708				
	وعي_الضمير_4	0.664				
	وعي_الضمير_5	0.654				
سلوك المواطنة التنظيمية			0,867	0,894	0,480	0,89

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SmartPLS3

تظهر نتائج جدول قيم الثبات وصدق الاتساق الداخلي لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية، أن قيم التحميلات لبعث الإيثار تجاوزت جميعها القيمة 0.70، فبالنسبة لمؤشري الإيثار 3 والإيثار 4 فكانت قيمتهما 0.80 وهو مؤشر جيد جداً، وانعكست هذه القيم في مؤشر الثبات ألفا كرونباخ الذي بلغ 0.791 وهو مؤشر يدل على ثبات مؤشرات هذا البعد، أما فيما يخص متوسط التباين المستخرج (AVE) فقد بلغ هو الآخر 0.612 وهو معدل يتجاوز القيمة 0.50 ويعتبر جيداً حيث أن قيمته تقترب من تفسير ثلثي التباين الموجود في خطأ العبارات وبالتالي فهو يشرح أكثر من نصف العناصر التي يعكسها.

وبالنسبة لصدق الاتساق الداخلي فقد أظهرت قيمة الثبات المركب أن الاتساق الداخلي لعبارات هذا البعد مرتفعة حيث بلغت 0.863 وهي قيمة جيدة جدا وتدل على صدق عبارات هذا البعد.

أما بالنسبة لبعد الكياسة فلم يختلف كثيرا في نتائجه عن بعد الإيثار، حيث تجاوزت قيم التجميعات لعبارات هذا المحور 0.70 وهي تعتبر جيدة، أما قيمة الثبات ألفا كرونباخ فقد بلغت 0.768 وهي قيمة مقبولة باعتبارها تتجاوز 0.70 وهي تدل على ثبات هذا البعد. أما بالنسبة لقيمة التباين المستخرج (AVE) فقد فسر 0.591 أي أكثر من نصف تباينات مؤشرات البعد وهي نسبة أعلى من 0.50 وبالتالي فهي جيدة. في حين أن قيمة الثبات المركب بلغت 0.852 وهي تدل على صدق الاتساق الداخلي لهذا البعد.

وأظهرت نتائج بعد الروح الرياضية قيمة تحميل سالبة بلغت (-0.095) لمؤشر الروح الرياضية³، بالإضافة إلى قيمة تشيع أقل من 0.70 لبعد الروح الرياضية¹ بلغت 0.571، في حين أن المؤشرات الثلاث الروح الرياضية²، الروح الرياضية⁴ والروح الرياضية⁵ بلغت على التوالي 0.715، 0.725 و 0.746 وهي أعلى من القيمة 0.70. في حين كانت قيمتي الثبات ألفا كرونباخ و Rho ضعيفتين حيث بلغتا 0.496 و 0.656 على التوالي وهي قيم أقل من 0.70 وهي تدل على عدم ثبات المقياس.

بينما فسر متوسط التباين المستخرج (AVE) لبعد الروح الرياضية 0.386 فقط وهي أقل من 50.0 من تباين العناصر التي يعكسها، بينما كانت قيمة الثبات المركب 0.698 وهي قيمة مقبولة تدل صدق الاتساق الداخلي لعبارات هذا البعد، ويمكن القول أن نتائج بعد الروح الرياضية أغلبها كانت أقل من المطلوب وقد يرجع سبب ضعف نتائج هذا البعد إلى تأثير المؤشر الذي قيمة تشيعه سالبة (الروح الرياضية³) حيث سيتم حذفه وإعادة اختبار النتائج لهذا البعد.

هذا وأظهرت النتائج المتعلقة باختبار الثبات لبعد السلوك الحضاري أن قيم التجميعات كانت مقسمة بين مجالين حيث تجاوزت العبارتين السلوك الحضاري² والسلوك الحضاري⁴ المجال أكبر من 0.70 حيث بلغت قيمتي تحميلهما تواليا 0.748 و 0.803 وهي قيم جيدة، في حين أن العبارات السلوك الحضاري¹، السلوك الحضاري² والسلوك الحضاري⁵ انحصرت قيم تحميلها داخل المجال 0.40 و 0.70 حيث بلغت قيمها تواليا 0.646، 0.694 و 0.634 ويمكن قبولها بتحفظ. وعلى الرغم من ذلك فإن قيمة الثبات ألفا كرونباخ بلغت 0.749 وهي قيمة جيدة وتدل على ثبات عبارات هذا البعد، وأظهرت النتائج أيضا أن قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) تجاوزت حاجز 0.50 حيث بلغت 0.501 وهي قيمة جيدة وتشير إلى أن التباين يفسر أكثر من 50% من العناصر التي يعكسها.

وبالنسبة لمعامل صدق الاتساق الداخلي المتمثل في التباين المركب فقد بلغت قيمته 0.833 وهي نسبة عالية تدل على صدق الاتساق الداخلي لعبارات هذا البعد.

كما بينت النتائج أن قيم التجميعات لعبارات بعد وعي الضمير كانت كلها أقل من 0.70 باستثناء العبارة وعي الضمير³ التي بلغت 0.708، في حين أن عبارة وعي الضمير¹ كانت سالبة بقيمة (-0.135) بينما عبارات وعي الضمير²، وعي الضمير⁴ وعي الضمير⁵ كانت تواليا 0.640، 0.664 و 0.654، أما بالنسبة لقيم الثبات ألفا كرونباخ و Rho فقد بلغتا تواليا 0.419 و 0.591 وهي قيم تدل على ضعف الثبات لهذا البعد، كما فسر متوسط التباين المستخرج (AVE) قيمة

0.360 من العناصر العاكسة لبعد وعي الضمير وهو أقل من 0.50، في حين أن قيمة الثبات المركب بلغت 0.667 وهي قيمة أقل من 0.70، وقد يرجع سبب ضعف نتائج هذا البعد إلى تأثير المؤشر الذي قيمة تشبعه سالبة (وعي الضمير 1) حيث سيتم حذفه وإعادة اختبار النتائج لهذا البعد هو الآخر.

ويمكن القول أن النموذج القياسي لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية بلغت قيمة ثباته ألفا كرونباخ 0.867 وقيمة (Rho) 0.894 وهي قيم تدل على ثبات النموذج، بينما فسر متوسط التباين المستخرج 0.480 من مؤشرات النموذج وهي قيمة تقترب من 0.50 لكن يجب رفعها من خلال حذف بعض المؤشرات وإعادة اختبار صدق التقارب، في حين أن صدق الاتساق الداخلي لعبارات المتغير ممثلاً في الثبات المركب فقد بلغ 0.890 وهي قيمة تعبر عن صدق الاتساق الداخلي لبنية النموذج.

2.3- صدق التقارب لنموذج سلوك المواطنة التنظيمية بعد التحسين: يوضح الجدول أسفله قيم الثبات والاتساق الداخلي لسلوك المواطنة التنظيمية الجديدة بعد التحسين.

الجدول رقم (44) قيم الثبات والاتساق الداخلي لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية بعد التحسين.

البعد	المؤشرات	التحميل Loading	ألفا كرونباخ	rho_A	معدل التباين المستخرج AVE	الثبات المركب CR
الإيثار	الإيثار 1	0.774	0,791	0,804	0,612	0,863
	الإيثار 2	0.716				
	الإيثار 3	0.814				
	الإيثار 4	0.822				
الكياسة	الكياسة 1	0.794	0,768	0,773	0,591	0,852
	الكياسة 2	0.821				
	الكياسة 3	0.738				
	الكياسة 4	0,72				
الروح الرياضية	الروح الرياضية 2	0,7	0,617	0,626	0,567	0,796
	الروح الرياضية 4	0,757				
	الروح الرياضية 5	0,798				
السلوك الحضاري	السلوك الحضاري 1	0.642	0,749	0,76	0,501	0,833
	السلوك الحضاري 2	0.749				
	السلوك الحضاري 3	0.692				
	السلوك الحضاري 4	0.805				
	السلوك الحضاري 5	0.636				
وعي الضمير	وعي الضمير 3	0,786	0,514	0,541	0,513	0,755
	وعي الضمير 4	0,562				
	وعي الضمير 5	0,777				
سلوك المواطنة التنظيمية			0,885	0,891	0,555	0,902

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SmartPLS3

تظهر نتائج اختبار النموذج المحسن لسلوك المواطنة التنظيمية بعد حذف المؤشرات (الروح الرياضية¹، الروح الرياضية³، وعي الضمير¹، وعي الضمير²) تحسن جميع قيم بعدي الروح الرياضية ووعي الضمير، حيث ارتفعت قيمة متوسط التباين المستخرج لبعدي الروح الرياضية لتبلغ 0.567 لتفوق 50%، كما وبلغت قيمة الثبات المركب 0.796، أما بالنسبة لبعدي وعي الضمير فقد ارتفعت قيمة متوسط التباين المستخرج إلى 0.513 بينما قيمة الثبات المركب بلغت 0.755، وتدلل هذه النتائج على ثبات واتساق هذين البعدين.

أما بالنسبة للمتغير سلوك المواطنة التنظيمية فقد ارتفعت قيمة متوسط التباين المستخرج من القيمة 480.0 قبل التحسين إلى 0.555 بعد التحسين، أما قيمة الثبات المركب فقد تجاوزت 0.90 وهي قيمة جيدة جدا وتدلل على صدق التقارب لنموذج سلوك المواطنة التنظيمية وإمكانية اعتماده في باقي الدراسة.

3.3- الصدق التمييزي (Discremment validity):

1.3.3- التباين بين العبارات: يبرز الجدول رقم (45) مدى تباعد وتنافر مؤشرات متغير سلوك المواطنة التنظيمية.

جدول رقم (45) يوضح التباين بين عبارات النموذج.

المؤشرات	الايثار	الكياسة	الروح الرياضية	السلوك الحضاري	وعي الضمير
الإيثار ¹	0,774	0,462	0,291	0,278	0,271
الإيثار ²	0,716	0,351	0,215	0,187	0,213
الإيثار ³	0,814	0,623	0,362	0,350	0,243
الإيثار ⁴	0,822	0,612	0,336	0,323	0,261
الكياسة ¹	0,530	0,793	0,393	0,405	0,349
الكياسة ²	0,616	0,819	0,380	0,427	0,294
الكياسة ³	0,502	0,738	0,310	0,332	0,254
الكياسة ⁴	0,404	0,720	0,436	0,436	0,347
الروح_الرياضية ²	0,233	0,382	0,700	0,393	0,353
الروح_الرياضية ⁴	0,303	0,334	0,757	0,438	0,377
الروح_الرياضية ⁵	0,376	0,401	0,798	0,539	0,376
السلوك_الحضاري ¹	0,254	0,333	0,410	0,642	0,412
السلوك_الحضاري ²	0,304	0,388	0,477	0,749	0,412
السلوك_الحضاري ³	0,212	0,322	0,380	0,692	0,344
السلوك_الحضاري ⁴	0,333	0,447	0,489	0,805	0,557
السلوك_الحضاري ⁵	0,195	0,344	0,395	0,636	0,369
وعي_الضمير ³	0,152	0,307	0,367	0,481	0,786
وعي_الضمير ⁴	0,237	0,195	0,264	0,328	0,562
وعي_الضمير ⁵	0,196	0,334	0,405	0,463	0,777

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SmartPLS3

تشير نتائج (Cross loading) لنموذج سلوك المواطنة التنظيمية إلى توفر الصدق التمييزي بين المؤشرات، حيث أن جميع قيم الارتباطات لا تتقاطع (أفقيا أو عموديا) وتشير إلى اختلاف العبارات فيما بينها حيث يمثل كل بعد أعلى قيمة بين القيم الأخرى.

2.3.3- مقياس (Fornell-Larcker Criterion): يظهر الجدول رقم (46) أسفله قيم التباين المشترك بين الأبعاد.

الجدول رقم (46) يوضح التباين المشترك بين الأبعاد.

البعد	الإيثار	الروح الرياضية	السلوك الحضاري	الكمياسة	وعي الضمير
الإيثار	0,782				
الروح الرياضية	0,410	0,753			
السلوك الحضاري	0,373	0,612	0,708		
الكمياسة	0,671	0,495	0,522	0,769	
وعي الضمير	0,265	0,489	0,599	0,397	0,716

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SmartPLS3

ويظهر الجدول أعلاه نتائج مقياس Fornell-Larcker Criterion قيم تباين كل بعد مع الأبعاد الأخرى، التي تشكل قطر الجدول قيم ارتباط أعلى من القيم التي تقابلها في نفس السطر، حيث أن بعد الإيثار قد مثل أعلى قيمة ارتباط مع الأبعاد الأخرى حيث بلغ 0.782 يقابله قيم غير موجودة، وبالتالي فهو في أفضل وضعية له، كذلك بالنسبة لأبعاد الروح الرياضية، السلوك الحضاري، الكمياسة ووعي الضمير التي بلغت معاملاتهما على القطر 0,753 ، 0,708 ، 0,769 و 0.716 على التوالي وهي قيم أكبر من معاملات الأبعاد الأخرى وبالتالي فهي في أفضل وضعية. ومنه فإنه يمكننا القول بأن الصدق التمييزي متوفر بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

3.3.3- مقياس Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

الجدول رقم (47) يوضح نتائج مقياس Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

البعد	الإيثار	الروح الرياضية	السلوك الحضاري	الكمياسة	وعي الضمير
الإيثار					
الروح الرياضية	0,568				
السلوك الحضاري	0,465	0,889			
الكمياسة	0,836	0,717	0,683		
وعي الضمير	0,425	0,861	0,951	0,620	

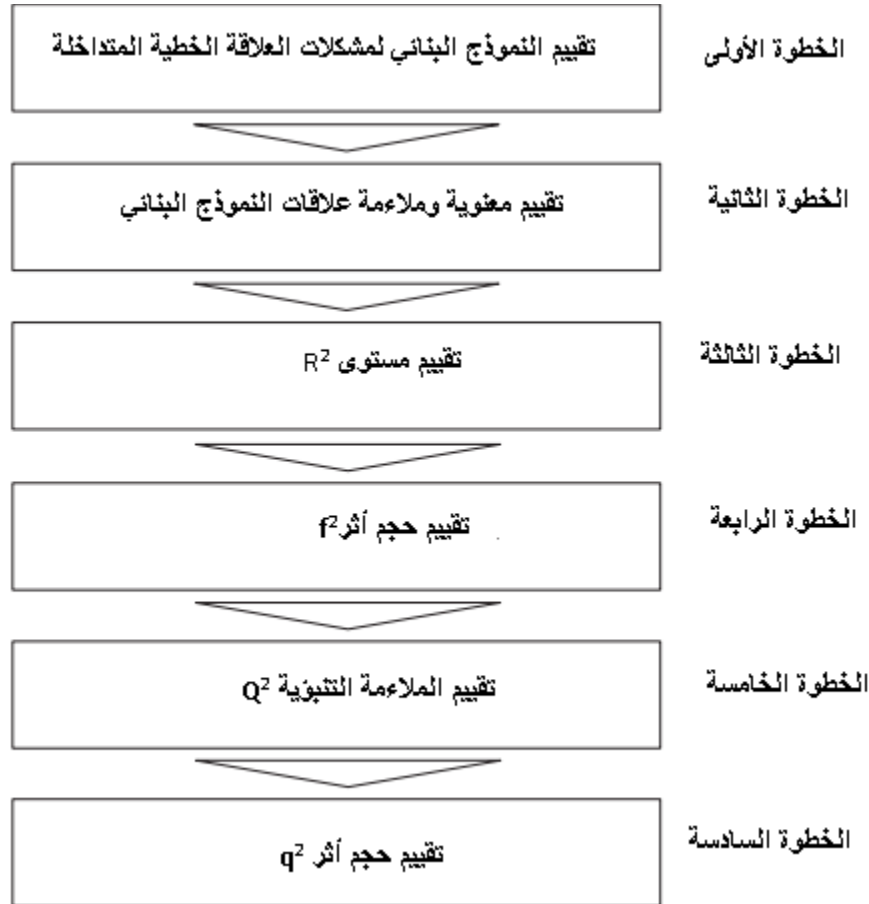
المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SmartPLS3

تشير نتائج HTMT بين الأبعاد إلى ابتعاد قيمها عن الواحد الصحيح، وبالتالي فإنه وحسب (Gold et al, 2001) و (Teo et al, 2008) اللذان يشترطان قيمة ارتباط أقل من 0.90 فإن الصدق التمييزي بين بنى نموذج سلوك المواطنة التنظيمية متوفر. أما بالنسبة لارتباط وعي الضمير مع السلوك الحضاري الذي بلغت قيمته 0.951 والتي تفوق القيمة 0.90 فإن ذلك راجع إلى صعوبة الفصل بين المفاهيم المتداخلة لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية عموماً وهذين البعدين خصوصاً.

III- تقييم النموذج الهيكلي (Assessment of Structural Model):

بمجرد التأكد من ثبات وصدق النموذج القياسي فإن الخطوة الموالية هي تقييم نتائج النموذج البنائي أو الهيكلي، وهذا بدراسة القدرات التنبؤية للنموذج والعلاقات بين البنات، وسنمر بجميع المراحل اللازمة لتقييم النموذج الهيكلي وفق الخطوات الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (38) خطوات تقييم النموذج الهيكلي



Source: Hair et al, A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), Second Edition, 2017 by SAGE Publications, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, P: 191.

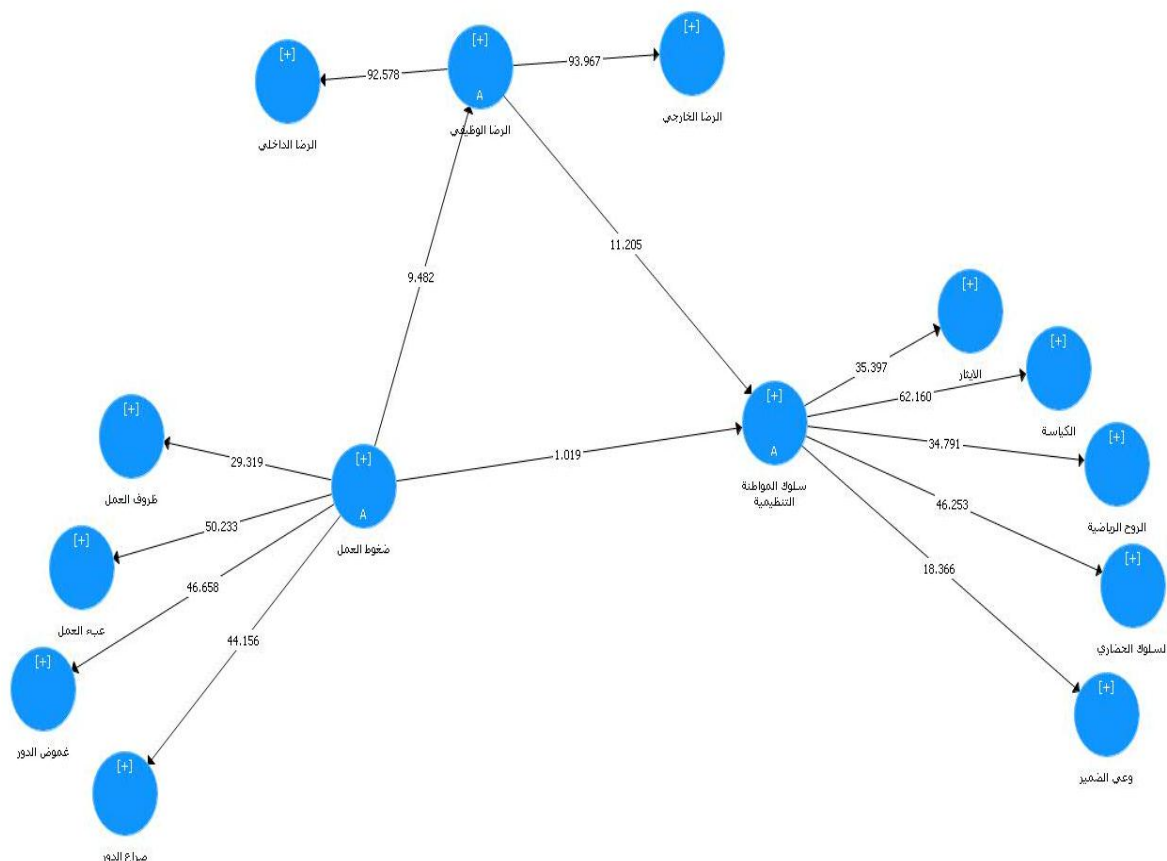
1- الخطوة الأولى: تقييم العلاقات الخطية المتداخلة في النموذج الهيكلي.

بما أن جميع العلاقات بين المتغيرات الكامنة والمؤشرات في نموذج الدراسة الحالية انعكاسية (Reflective) فإننا سنتجاوز هذه الخطوة باعتبار أنها تتعلق بالعلاقات والمؤشرات التكوينية (Formative).

حسب (Hair et al, 2017) فإن تقييم العلاقات للنموذج الهيكلي (أو ما يسمى معاملات المسار)، هي التي تمثل العلاقات المفترضة بين البناءات (المتغيرات). معاملات المسار لها قيم داخل المجال $[-1, +1]$ (ويمكن أن تكون القيم أصغر أو أكبر لكنها تقع عادة بين هذه الحدود)، حيث تمثل معاملات المسار المقدرة القريبية من $+1$ علاقة إيجابية قوية، (والعكس بالعكس بالنسبة للقيم السالبة) التي عادة ما تكون ذات دلالة إحصائية، كلما اقتربت المعاملات المقدرة من الصفر، كلما كانت العلاقات أضعف، والقيم المنخفضة جداً القريبية من 0 لا تختلف عادةً بشكل كبير عن الصفر.

عند افتراض مستوى معنوية 5% فيجب أن تكون قيمة (P value) أصغر من 0.05 حتى تكون العلاقة ذات معنوية ودالة إحصائية.¹ يوضح الشكل أسفله معاملات المسار لنموذج الدراسة.

الشكل رقم (39) يوضح معاملات مسار نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SmartPLS3

¹ Hair et al, **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**, Second Edition, 2017 by SAGE Publications, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, P:206-211.

1.2- الفرضيات الرئيسية للنموذج الهيكلي لمعاملات المسار:

- H1: يوجد علاقة معنوية بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة إحصائية 05%.
- H2: يوجد علاقة معنوية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة إحصائية 05%.
- H3: يوجد علاقة معنوية بين ضغوط العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة إحصائية 05%.

الجدول رقم (48) يعرض نتائج فرضيات معاملات المسار

الفرضية	العلاقات	Std. Beta	Std. Error	T- value	P- value	القرار
1	الرضا الوظيفي -> سلوك المواطنة التنظيمية	0,530	0,047	11,205	0.000	مقبول**
2	ضغوط العمل -> الرضا الوظيفي	-0,385	0,041	9.984	0.000	مقبول**
3	ضغوط العمل -> سلوك المواطنة التنظيمية	-0,043	0,042	1,019	0,308	مرفوض

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SmartPLS3

ملاحظة: - إذا كانت قيمة P- value أقل من 0.01 فهذا يدل على وجود علاقة معنوية قوية**.

- إذا كانت قيمة P- value بين 0.01 و 0.05 فهذا يدل على وجود علاقة معنوية*.

تظهر نتائج اختبار الفرضيات لمعاملات المسار للفرضية الأولى القائلة بوجود علاقة معنوية للرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة إحصائية 05%، أن قيمة P- value كانت أقل من 05.0 وبالتالي رفض الفرض العدمي H0 وقبول الفرض البديل H1، كما دلت النتائج من خلال نتيجة Std. Beta التي بلغت 0.530 وهي قيمة موجبة دالة على وجود علاقة معنوية موجبة (طردية) بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة إحصائية 05%.

في حين أظهرت نتائج اختبار الفرضية الثانية القائلة بوجود علاقة معنوية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة إحصائية 05%، أن قيمة P- value كانت أقل من 0.05 وبالتالي رفض الفرض العدمي H0 وقبول الفرض البديل H1، حيث دلت النتائج من خلال قيمة Std. Beta التي بلغت (-0.385) وهي قيمة سالبة تؤثر على وجود علاقة معنوية سالبة (عكسية) بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة إحصائية 05%.

أما بالنسبة للفرضية الثالثة القائلة بوجود علاقة معنوية بين ضغوط العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة إحصائية 05%، فقد بينت النتائج هناك علاقة سالبة (عكسية) لكنها غير معنوية، وغير دالة احصائياً، حيث أن قيمة P- value كانت أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرض العدمي H0 ونرفض الفرض البديل H1.

وبالتالي فإن العلاقة بين ضغوط العمل وسلوك المواطنة التنظيمية ليست معنوية، وهي غير دالة احصائياً عند مستوى دلالة إحصائية 05%.

2.2- الفرضيات الجزئية للنموذج الهيكلي لمعاملات المسار:

1.2.2- اختبار الفرضيات الجزئية المرتبطة بمسار الرضا الوظيفي - سلوك المواطنة التنظيمية:

- H1: توجد علاقة معنوية دالة احصائيا عند مستوى 05% بين الرضا الوظيفي وبعد الإيثار.
- H2: توجد علاقة معنوية دالة احصائيا عند مستوى 05% بين الرضا الوظيفي وبعد الكياسة.
- H3: توجد علاقة معنوية دالة احصائيا عند مستوى 05% بين الرضا الوظيفي وبعد الرياضية.
- H4: توجد علاقة معنوية دالة احصائيا عند مستوى 05% بين الرضا الوظيفي وبعد السلوك الحضاري.
- H5: توجد علاقة معنوية دالة احصائيا عند مستوى 05% بين الرضا الوظيفي وبعد وعي الضمير.

الجدول رقم (49) نتائج اختبار الفرضيات الجزئية لمسار الرضا الوظيفي - سلوك المواطنة التنظيمية.

الفرضية	العلاقات	Std. Beta	Std. Error	T- value	P- value	القرار
H1	الرضا الوظيفي -> سلوك المواطنة التنظيمية -> الإيثار	0,389	0,037	10,543	0,000	مقبول
H2	الرضا الوظيفي -> سلوك المواطنة التنظيمية -> الكياسة	0,443	0,041	10,876	0,000	مقبول
H3	الرضا الوظيفي -> سلوك المواطنة التنظيمية -> الروح الرياضية	0,402	0,040	10,109	0,000	مقبول
H4	الرضا الوظيفي -> سلوك المواطنة التنظيمية -> السلوك الحضاري	0,435	0,043	10,225	0,000	مقبول
H5	الرضا الوظيفي -> سلوك المواطنة التنظيمية -> وعي الضمير	0,353	0,041	8,532	0,000	مقبول

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SmartPLS3

تظهر نتائج اختبار الفرضيات الجزئية H1، H2، H3، H4، H5 وجود علاقات معنوية موجبة (طردية) دالة احصائيا للمسارات (الرضا الوظيفي -> الإيثار)، (الرضا الوظيفي -> الكياسة)، (الرضا الوظيفي -> الروح الرياضية)، (الرضا الوظيفي -> السلوك الحضاري) و (الرضا الوظيفي -> وعي الضمير) وبالتالي فإننا نرفض جميع الفروض الصفرية H0 ونقبل الفروض البديلة H1، H2، H3، H4، H5.

2.2.2- اختبار الفرضيات الجزئية المرتبطة بمسار ضغوط العمل - الرضا الوظيفي:

- H6: توجد علاقة معنوية دالة احصائيا عند مستوى 05% بين ضغوط العمل وبعد الرضا الخارجي.
- H7: توجد علاقة معنوية دالة احصائيا عند مستوى 05% بين ضغوط العمل وبعد الرضا الداخلي.

الجدول رقم (50) نتائج اختبار الفرضيات الجزئية لمسار ضغوط العمل - الرضا الوظيفي.

الفرضية	العلاقات	Std. Beta	Std. Error	T- value	P- value	القرار
H6	ضغوط العمل -> الرضا الوظيفي -> الرضا الخارجي	-0,344	0,037	9,302	0,000	مقبول
H7	ضغوط العمل -> الرضا الوظيفي -> الرضا الداخلي	-0,347	0,037	9,471	0,000	مقبول

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SmartPLS3

تظهر نتائج اختبار الفرضيات H6 و H7 وجود علاقات معنوية سالبة (عكسية) دالة احصائياً عند مستوى 05% للمسارين (ضغوط العمل - < الرضا الخارجي) و (ضغوط العمل - < الرضا الداخلي)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضين الصفرين H0 ونقبل الفرضين البديلين H6 و H7.

3.2.2- اختبار الفرضيات الجزئية المرتبطة بمسار ضغوط العمل - سلوك المواطنة التنظيمية:

- H8: توجد علاقة معنوية دالة احصائياً عند مستوى 05% بين ضغوط العمل وبعد الإيثار.
- H9: توجد علاقة معنوية دالة احصائياً عند مستوى 05% بين ضغوط العمل وبعد الكياسة.
- H10: توجد علاقة معنوية دالة احصائياً عند مستوى 05% بين ضغوط العمل وبعد الروح الرياضية.
- H11: توجد علاقة معنوية دالة احصائياً عند مستوى 05% بين ضغوط العمل وبعد السلوك الحضاري.
- H12: توجد علاقة معنوية دالة احصائياً عند مستوى 05% بين ضغوط العمل وبعد وعي الضمير.

الجدول رقم (51) نتائج اختبار الفرضيات الجزئية لمسار ضغوط العمل - سلوك المواطنة التنظيمية.

الفرضية	العلاقات	Std. Beta	Std. Error	T- value	P- value	القرار
H8	ضغوط العمل - < سلوك المواطنة التنظيمية - < الإيثار	-0,032	0,031	1,024	0,306	مرفوض
H9	ضغوط العمل - < سلوك المواطنة التنظيمية - < الكياسة	-0,036	0,035	1,025	0,305	مرفوض
H10	ضغوط العمل - < سلوك المواطنة التنظيمية - < الروح الرياضية	-0,033	0,032	1,030	0,303	مرفوض
H11	ضغوط العمل - < سلوك المواطنة التنظيمية - < السلوك الحضاري	-0,035	0,034	1,031	0,303	مرفوض
H12	ضغوط العمل - < سلوك المواطنة التنظيمية - < وعي الضمير	-0,029	0,028	1,038	0,299	مرفوض

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SmartPLS3

تظهر نتائج اختبار الفرضيات الجزئية H8، H9، H10، H11 و H12 لمسار ضغوط العمل وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري ووعي الضمير) وجود علاقة سالبة (عكسية) غير معنوية وليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05% وبالتالي فإننا نرفض الفروض البديلة ونقبل الفروض الصفرية H0 القائلة بعدم وجود علاقات معنوية ذات دلالة إحصائية لضغوط العمل مع جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير).

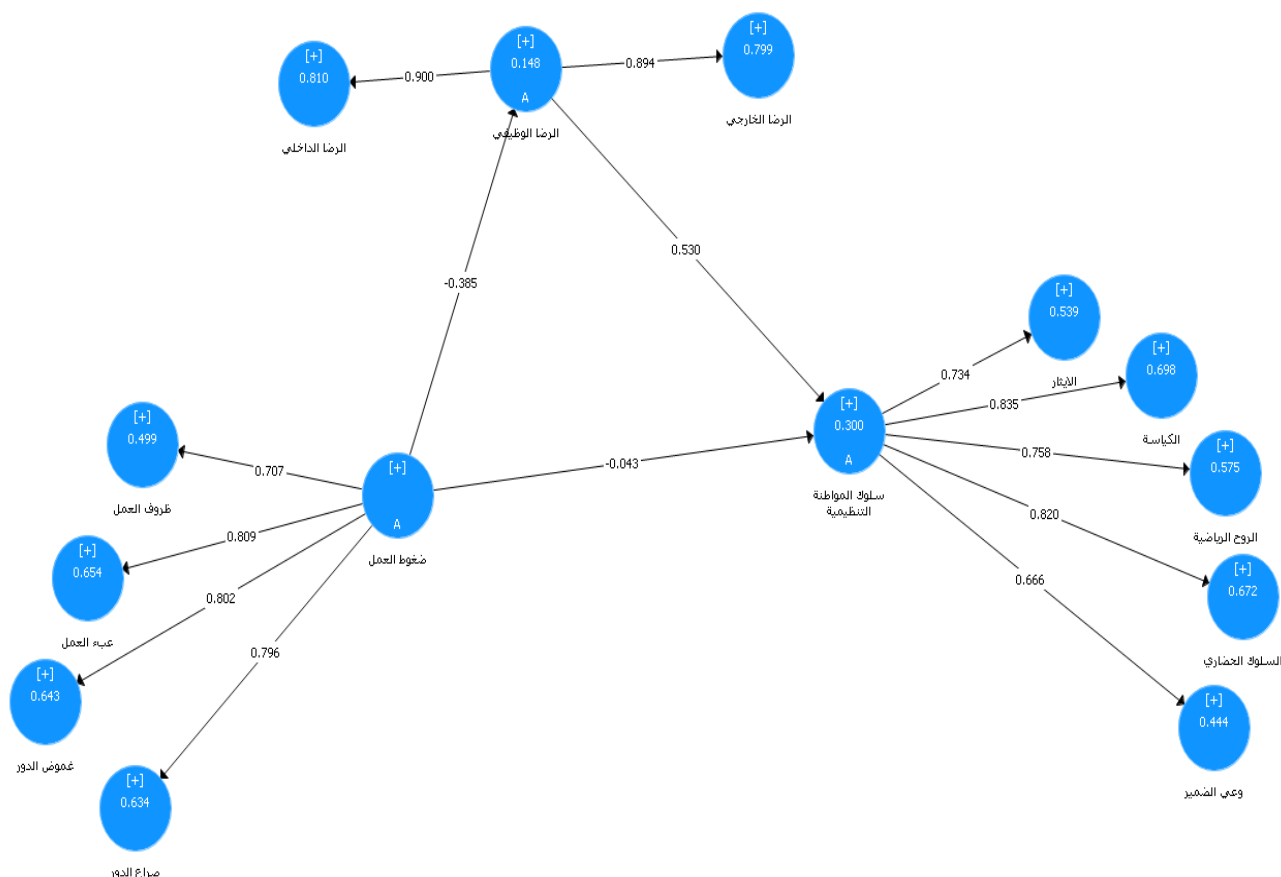
3- الخطوة الثالثة: تقييم معامل التحديد: R²

معيار آخر مهم لتقييم النموذج الهيكلي في PLS-SEM هو قيمة R²، ويعتبر المقياس الأكثر شيوعاً لتقييم النموذج الهيكلي، ويمثل مقياساً للقدرة التنبؤية للنموذج، والتي تُعرف أيضاً باسم معامل التحديد، وتمثل قيمة R² نسبة التباين في المتغير التابع التي يمكن تفسيرها بواسطة متغير واحد أو أكثر من المتغيرات.

واقترح كل من (Lohmoller, 1989) و (Falk and Miller , 1992) قيمة R^2 تبلغ 0.10 كحد أدنى مقبول.

كما اقترح (Chin ,1998) أن قيم R^2 التي تزيد عن 0.67 تعتبر عالية، في حين أن القيم التي تتراوح من 0.33 إلى 0.67 تكون معتدلة أو متوسطة، في حين أن القيم بين 0.19 إلى 0.33 ضعيفة وأي قيم لـ R^2 أقل من 0.19 غير مقبولة.¹ والشكل رقم (39) يوضح قيم R^2 للمتغيرات الكامنة للدراسة.

الشكل رقم (40) يوضح قيم R^2 للمتغيرات الكامنة



المصدر: من إعداد الطالب مخرجات برنامج SmartPLS3.

¹ Rabee Shurafa, Smart-PLS Workshop HANDS ON PRACTICE, University Utara Malaysia-UUM, October 24-26-2016.

الجدول رقم (52) يوضح قيم R^2 للمتغيرات الكامنة.

المتغيرات الكامنة	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل (R adj)	النتيجة
الرضا الوظيفي	0.148	0.147	غير مقبولة
الرضا الداخلي	0.810	0.809	عالية
الرضا الخارجي	0.799	0.798	عالية
سلوك المواطنة التنظيمية	0.300	0.298	ضعيفة
الإيثار	0.539	0.539	متوسطة
الكياسة	0.698	0.697	عالية
الروح الرياضية	0.575	0.574	متوسطة
السلوك الحضاري	0.672	0.672	عالية
وعي الضمير	0.444	0.443	متوسطة
ظروف العمل	0.499	0.498	متوسطة
عبء العمل	0.654	0.653	متوسطة
غموض الدور	0.643	0.642	متوسطة
صراع الدور	0.634	0.633	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SmartPLS3

تظهر نتائج اختبار معامل التحديد R^2 المفسرة للمتغير الكامن الرضا الوظيفي أن قيمته بلغت 0.148، مما يعني أن المتغير الخارجي ضغوط العمل يفسر % 14.80 فقط من المتغير الكامن الرضا الوظيفي، والباقي المتمثل فيما نسبته 85.20 % تفسره متغيرات أخرى، وحسب (Chin, 1998) فإن قيمة R^2 تعتبر غير مقبولة لأنها أقل من 0.19. في حين أن ضغوط العمل تفسر 0.810 و 0.799 من الرضا الداخلي والخارجي على التوالي وهي نسبة عالية حسب (Chin, 1998) باعتبارها أكبر من القيمة 0.67.

كما بينت النتائج أيضاً أن قيمة معامل التحديد R^2 والذي يفسر المتغير الكامن سلوك المواطنة التنظيمية الذي بلغت قيمته 0.300 وهي قيمة ضعيفة باعتبارها تقع بين القيمتين 0.19 و 0.33 حسب (Chin, 1998)، وهذا يعني أن المتغير الخارجي ضغوط العمل يفسر 30% فقط من المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية، أما 70 % الباقية فتفسرها متغيرات أخرى. في حين أن ضغوط العمل فسر أبعاد (الإيثار، الروح الرياضية، وعي الضمير) بنسب متوسطة (وقعت قيمها بين 0.33 و 0.67) حسب (Chin, 1998) كما تظهره نتائج R^2 في الجدول أعلاه، في حين فسر ضغوط العمل بعدي (الكياسة والسلوك الحضاري) بنسب عالية فاقت 0.67.

وأظهرت النتائج أيضاً أن ضغوط العمل قد فسر بعدي ظروف العمل وعبء العمل بنسب متوسطة بلغت 0.499 و 0.654 على التوالي، بينما بعدي غموض الدور وصراع الدور فقد فسرها بنسب عالية بلغت 0.750 و 0.689.

وإجمالاً فإن جميع قيم R^2 تعتبر دالة احصائياً ، كما أن جميع قيم معامل التحديد المعدل (R_{adj}) كانت مساوية أو تقترب من قيمة R^2 مما يدل على قدرة النموذج التفسيرية ومعنويته.

4- الخطوة الرابعة: تقييم حجم الأثر لـ f^2 :

حسب (Chin, 1998) فإن حجم الأثر يشير إلى التأثير النسبي لمتغير خارجي كامن معين على متغير (متغيرات) كامنة داخلية عن طريق التغير في R^2 . إذ يمكن استخدام التغير في قيمة R^2 عند حذف بناء خارجي محدد من النموذج لتقييم ما إذا كان للبنية المحذوفة من النموذج تأثير جوهري على البنى الذاتية. وحسب (Cohen, 1988) فإن مبادئ تقييم f^2 هي¹:

- إذا كانت قيمة f^2 أعلى من 0.35 فتعتبر ذو حجم تأثير كبير.
- إذا كانت قيمة f^2 تتراوح من 0.15 إلى 0.35 فتعتبر ذو حجم تأثير متوسط.
- إذا كانت قيمة f^2 بين 0.02 و 0.15 فتعتبر ذو حجم تأثير صغير.
- إذا كانت قيمة f^2 أقل من 0.02 فلا وجود لحجم تأثير.

الجدول رقم (53) يوضح حجم تأثير f^2

النتيجة	Effect Size- f^2	البناءات
لا وجود لحجم تأثير	0.002	ضغوط العمل --> سلوك المواطنة التنظيمية
حجم تأثير متوسط	0.174	ضغوط العمل --> الرضا الوظيفي
حجم تأثير متوسط	0.342	الرضا الوظيفي --> سلوك المواطنة التنظيمية
حجم تأثير كبير	3.969	الرضا الوظيفي --> الرضا الخارجي
حجم تأثير كبير	4.252	الرضا الوظيفي --> الرضا الداخلي
حجم تأثير كبير	1.171	سلوك المواطنة التنظيمية --> الإيثار
حجم تأثير كبير	2.306	سلوك المواطنة التنظيمية --> الكياسة
حجم تأثير كبير	1.351	سلوك المواطنة التنظيمية --> الروح الرياضية
حجم تأثير كبير	2.053	سلوك المواطنة التنظيمية --> السلوك الحضاري
حجم تأثير كبير	0.798	سلوك المواطنة التنظيمية --> وعي الضمير
حجم تأثير كبير	0.997	ضغوط العمل --> ظروف العمل

¹ Hair et al, op,cit, P :216.

ضغوط العمل -- < عبء العمل	1.889	حجم تأثير كبير
ضغوط العمل -- < غموض الدور	3.394	حجم تأثير كبير
ضغوط العمل -- < صراع الدور	1.800	حجم تأثير كبير

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SmartPLS3

يظهر الجدول أعلاه نتائج حجم تأثير f^2 حيث أن حجم تأثير ضغوط العمل على سلوك المواطنة التنظيمية غير موجود حسب (Chin, 1998) وذلك عند تثبيت متغير الرضا الوظيفي حيث بلغت 0.002، في حين أن حجم تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي عند تثبيت سلوك المواطنة التنظيمية كان متوسطاً حيث بلغ 0.174، أما بالنسبة لحجم تأثير الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية فقد كان هو الآخر متوسطاً حيث بلغ 0.342 عند تثبيت متغير ضغوط العمل. أما باقي معاملات حجم أثر f^2 لـ (أبعاد المتغيرات) فقد تميزت بحجم تأثير عالٍ باعتبار أن جميع قيمها أكبر من 0.35.

5- الخطوة الخامسة: تقييم الملاءمة التنبؤية Q^2

يتم تقييم جودة نموذج مسار المربعات الصغرى الجزئي من خلال حساب إحصائيات Q^2 . والتي تعرف بأنها قدرة النموذج على التنبؤ من خلال تكرار القيم الملاحظة بواسطة النموذج نفسه.¹ عندما يظهر نموذج المسار PLS علاقة تنبؤية فإنه يتنبأ بدقة البيانات الغير مستخدمة في تقدير النموذج. في النموذج الهيكلي تشير قيم Q^2 الأكبر من الصفر لمتغير كامن داخلي معين إلى ملاءمة التنبؤية لنموذج المسار لبناء تابع.²

الجدول رقم (54) جودة التنبؤ Q^2

المتغيرات الكامنة	SSO	SSE	$Q^2 = (1 - (SSE/SSO))$
الرضا الوظيفي	8004,000	7521,924	0,060
الرضا الداخلي	4002,000	2367,977	0,408
الرضا الخارجي	4002,000	2395,442	0,401
سلوك المواطنة التنظيمية	12673,000	11445,604	0,097
الإيثار	2668,000	1812,206	0,321
الكيافة	2668,000	1581,208	0,407
الروح الرياضية	2001,000	1359,828	0,320
السلوك الحضاري	3335,000	2229,658	0,331
وعي الضمير	2001,000	1558,908	0,221
ضغوط العمل	10672,000	10672,000	-

¹ S SHANMUGAPRIYA and K SUBRAMANIAN, Structural equation model to investigate the factors influencing quality performance in Indian construction projects, Indian Academy of Sciences, Sadhan a Vol. 40, Part 6, September 2015, pp. 1975–1987.

² Hair et al, op,cit, P : 215.

ظروف العمل	2001,000	1505,838	0,247
عبء العمل	3335,000	2254,060	0,324
صراع الدور	2668,000	1837,738	0,311
غموض الدور	2668,000	1804,785	0,324

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SmartPLS3

تشير نتائج جودة التنبؤ Q^2 للمتغيرات التابعة في الجدول أعلاه إلى معنوية إحصائية لجميع المتغيرات الداخلية باعتبار أن جميع قيم Q^2 أكبر من الصفر حسب (Hair et al, 2017) و (Croutsh, 2009)، مما يعني أن جميع المتغيرات الكامنة الموجودة في النموذج لها القدرة على التنبؤ.

6- الخطوة السادسة: حجم الأثر الجزئي q^2

تمثل قيم Q^2 مقياساً لمدى قدرة نموذج المسار على التنبؤ بالقيم الملحوظة في الأصل، وعلى غرار طريقة حجم التأثير f^2 لتقييم قيم R^2 يمكن مقارنة التأثير النسبي للملائمة التنبؤية بواسطة قياس حجم التأثير q^2 (effect size).

$$q^2 = \frac{Q^2 \text{ included} - Q^2 \text{ excluded}}{1 - Q^2 \text{ included}}$$

حيث تشير قيمة q^2 إلى أن البناء الخارجي له ملائمة تنبؤية على بناء داخلي معين، حسب الحالات التالية:¹

- إذا كانت قيمة q^2 تشير إلى 0.35 فتعتبر ذو ملائمة تنبؤية كبيرة.
- إذا كانت قيمة q^2 تشير إلى 0.15 فتعتبر ذو ملائمة تنبؤية متوسطة.
- إذا كانت قيمة q^2 تشير إلى 0.02 فتعتبر ذو ملائمة تنبؤية صغيرة.
- إذا كانت قيمة q^2 أقل من 0.02 فلا وجود ملائمة تنبؤية.

الجدول أسفله يظهر نتائج الأثر الجزئي ل q^2

¹ هار وآخرون، الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، ترجمة زكريا بلخامسة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2019، ص: 273.

الجدول رقم (55) يوضح الأثر الجزئي بين البناءات

البناء	الرضا الوظيفي	سلوك المواطنة التنظيمية
ضغوط العمل	0.29	
الرضا الوظيفي	0.341	
سلوك المواطنة التنظيمية	0.000	

المصدر: من إعداد الطالب.

يظهر الجدول أعلاه نتائج الأثر الجزئي q^2 حيث أن تأثير الرضا الوظيفي عند استبعاده من النموذج وقياس العلاقة بين ضغوط العمل وسلوك المواطنة التنظيمية يظهر أن له تأثير كبير (ذو ملائمة تنبؤية كبيرة) باعتباره أنه يقترب إلى حد كبير من 0.35.

في حين أنه في حالة استبعاد المتغير الداخلي سلوك المواطنة التنظيمية من النموذج وقياس العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي فإن الأثر الجزئي q^2 يظهر معدوماً بمعنى أنه لا يوجد تأثير لسلوك المواطنة التنظيمية في حالة استبعاده من النموذج.

كما يظهر تأثير حذف ضغوط العمل من النموذج على العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية بمستوى متوسط بمعامل تأثير يقدر بـ 0.29 بمعنى أنه ذو ملائمة تنبؤية متوسطة.

7- صلاحية النموذج (Model fit):

حسب (Anderson & Gerbing, 1984) فإن قيمة SRMR التي تشير إلى ملائمة النموذج تتراوح بين 0 و 0.10 ويكون النموذج عند القيمة 0 في الحالة التي تتطابق فيها التوقعات مع البيانات تماماً. والجدول رقم (56) يوضح قيمة SRMR.

الجدول رقم (56) يوضح ملائمة النموذج

المقياس	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,075	0,075

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SmartPLS3

تشير قيمة SRMR التي بلغت 0.075 للنموذجين (المشبع والمقدر) إلى صلاحية النموذج باعتبارها أقل من القيمة 0.10 حسب (Hu & Bentler, 1999) وأقل أيضاً من 0.08 حسب (Henseler et al., 2014) إلا أن

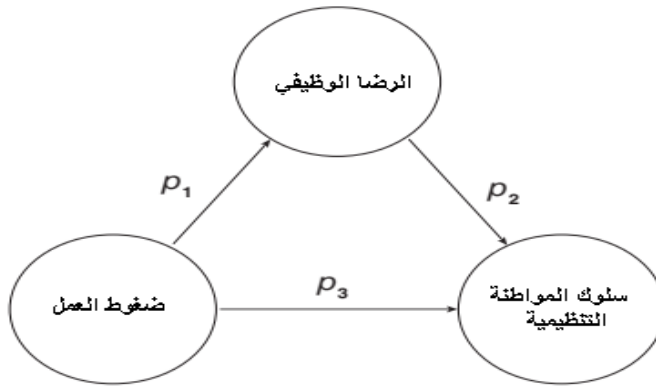
(Lohmöller, 1989) يؤكد على أنه في حالة استخدام النماذج العاكسة (Reflective) فإنه يمكن اعتماد المقياس (RMS _ theta) لاختبار صلاحية النموذج. وتظهر مخرجات SmartPLS3 أن قيمة (RMS _ theta) بلغت 0.104 وهي قيمة تدل على صلاحية وملائمة النموذج حسب (Henseler et al., 2014) الذي يشير إلى أن النماذج الأقل من 0.12 تعتبر مناسبة جداً.

IV-دراسة المتغير الوسيط:

تحدث الوساطة عندما يتدخل متغير وسيط ثالث بين بنائين آخرين مرتبطين. يؤدي التغيير في المبنى الخارجي إلى تغيير في المتغير الوسيط، والذي يؤدي بدوره إلى حدوث تغيير في المبنى الداخلي في نموذج مسار PLS. وبالتالي، فإن المتغير الوسيط يتحكم في طبيعة العلاقة بين البنائين.¹ ودائماً ما يجب الأخذ في الاعتبار لتأثيرات الوساطة التأثيرات المباشرة والغير مباشرة.

- التأثير المباشر (Direct effect): وهي الممثلة في العلاقات التي تربط بين بنيتين بسهم واحد.
- التأثير غير المباشر (Indirect effect): تتمثل في العلاقات التي تتضمن سلسلة من الارتباطات يتدخل فيها بناء واحد على الأقل. وبالتالي، فإن التأثير غير المباشر هو سلسلة من اثنين أو أكثر من التأثيرات المباشرة ويتم تمثيلها في شكل أسهم متعددة²، والشكل أسفله يبين النموذج العام للوساطة للحالية.

الشكل رقم (41) النموذج العام للوساطة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسة (Hair et al, 2017).

- P1: يمثل المسار المباشر بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي.
- P2: يمثل المسار المباشر بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.
- P3: يمثل المسار المباشر بين ضغوط العمل وسلوك المواطنة التنظيمية.
- (P1*P2): يمثل التأثير الغير مباشر لضغوط العمل على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الرضا الوظيفي.
- ((P1*P2)+P3): يمثل الأثر الكلي.

¹ هار وآخرون، مرجع سابق، ص: 298.

² Hair et al, Op,Cit, P : 243.

1- خطوات اختبار تأثير الوسيط:

لتحديد أثر المتغير الوسيط يجب اختبار التأثيرات التالية:

- التأثير المباشر p3 مهم عند استبعاد المتغير الوسيط من نموذج المسار PLS.
- التأثير الغير مباشر p1، p2 عبر المتغير الوسيط بعد تضمين هذا المتغير في نموذج المسار PLS.
- مقدار التأثير المباشر p3 الذي يحدثه التأثير الغير مباشر (p2,p1) بمعنى (هل لدينا حالة من الوساطة الكلية أو الجزئية)¹.

وعليه نطرح الفرضيات التالية:

1.1- فرضية التأثير المباشر:

- H1: توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05% للمتغير المستقل ضغوط العمل على المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية (المسار p3).

2.1- فرضيتا التأثير غير المباشر:

- H2: توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05% للمتغير المستقل ضغوط العمل على المتغير الوسيط الرضا الوظيفي (المسار p1).
- H3: توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05% للمتغير الوسيط الرضا الوظيفي على المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية (المسار p2).

للإجابة على الفرضيات السابقة واختبار وجود الوسيط هناك خطوتين حسب (Peacher & Hyes (2008).

¹ Rabee Shurafa, Smart-PLS Workshop Advanced Topics, Universiti Utara Malaysia-UUM, October 24-26-2016.

أ- الخطوة الأولى: الآثار غير المباشرة (The indirect effects):

الجدول رقم (57) يوضح نتائج التأثيرات الغير مباشرة و المباشرة.

المسار	العلاقات	Std. Beta	Std. Error	T- value	P- value	القرار
التأثيرات المباشرة						
P1	ضغوط العمل - < رضا الوظيفي	-0.385	0.041	9.482	0.000	** معنوي
P2	الرضا الوظيفي - < سلوك المواطنة التنظيمية	0.530	0.047	11.205	0.000	معنوي
P3	ضغوط العمل - < سلوك المواطنة التنظيمية	-0.043	0.042	1.019	0.308	غير معنوي
التأثير غير المباشر						
(P1*P2)	ضغوط العمل - < سلوك المواطنة التنظيمية	-0.204	0.028	7.214	0.000	معنوي

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SmartPLS3

• نتائج التأثيرات المباشرة: تظهر نتائج الجدول أعلاه مايلي:

- التأثير المباشر لضغوط العمل على الرضا الوظيفي معنوي من خلال المسار P1؛
- التأثير المباشر للرضا الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية معنوي من خلال المسار P2؛
- التأثير المباشر لضغوط العمل على سلوك المواطنة التنظيمية غير معنوي من خلال المسار P3.

• نتائج التأثيرات غير المباشرة:

بينت النتائج أيضا التأثير الغير مباشر لضغوط العمل على سلوكيات المواطنة التنظيمية بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط معنوي من خلال المسار (P1*P2) وبما أن النتائج أبرزت عدم معنوية الأثر المباشر لضغوط العمل على سلوك المواطنة التنظيمية، وحسب (Hair et al,2017) فإن وساطة الرضا الوظيفي تعتبر كلية.

ب- الخطوة الثانية: مجال الثقة (Confidence interval):

وتتمثل هذه الخطوة في دراسة الحد الأعلى والحد الأدنى لمجال الثقة. (Lower and upper level).

الجدول رقم (58) يوضح فترة الثقة (Confidence interval)

العلاقة	Path 1	Path 2	الأثر غير المباشر	SE	t-value	95 % LL	95 % UL	القرار
ضغوط العمل - < سلوك المواطنة التنظيمية	-0,385	0,530	-0,204	0,041	-4.977	-0,286	-0,122	Médiation

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SmartPLS3

من الجدول أعلاه يظهر معامل المسار الغير مباشر بين ضغوط العمل وسلوك المواطنة التنظيمية بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، ينتمي إلى مجال الثقة [-0.286; -122.0] باحتمال 95%، حيث نلاحظ أن القيمة صفر (0) لا تقطع مجال الثقة حسب (Hair et al, 2017)، وبالتالي فالرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين ضغوط العمل وسلوك المواطنة التنظيمية.

الجدول رقم (59) يوضح نتائج العلاقة الغير مباشرة بين ضغوط العمل وسلوك المواطنة التنظيمية عن طريق الرضا الوظيفي.

النتيجة	VAF	P-value	Std. Error	الأثر الكلي	Std. Beta Path 3	الأثر الغير مباشر	Std. Beta Path 2	Std. Beta Path 1
الوساطة كلية	0.826	0.000	0.041	0.247-	0.043-	0.204-	0.530	0.385-

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SmartPLS3

يظهر الجدول أعلاه نتائج العلاقة الغير مباشرة بين ضغوط العمل وسلوك المواطنة التنظيمية بواسطة الرضا الوظيفي، حيث في هذه الخطوة تم تحديد المدى الذي تم فيه تفسير المتغير المستقل (ضغوط العمل) بشكل مباشر بواسطة المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)، ومدى تفسير المتغير المستقل (ضغوط العمل) من خلال العلاقة غير المباشرة عبر الوسيط (مقدار استيعاب المتغير الوسيط).

لهذا الغرض تم حساب قيمة التباين المحسوب لأجل (VAF) والذي يستخدم لقياس قوة الوساطة، والذي هو حاصل قسمة الأثر الغير مباشر على الأثر الكلي. ويحسب بالصيغة التالية:

$$VAF = \frac{(P1*P2)}{((P1*P2)+P3)}$$

أظهرت نتائج الجدول رقم (59) أعلاه أن قيمة VAF= 0.826 وبالتالي وحسب (Hair, 2014) فإنه:

- إذا كانت قيمة VAF أقل من 20% فلا يوجد وساطة.

- إذا كانت قيمة VAF تتراوح بين 20% و 80% فالوساطة جزئية.

- إذا كانت قيمة VAF أكبر من 80% فالوساطة كلية.

بلغت نسبة الوساطة للرضا الوظيفي بين ضغوط العمل وسلوك المواطنة التنظيمية في هذه الدراسة 82.60%، بمعنى أن تأثير ضغوط العمل على سلوك المواطنة التنظيمية يفسر بنسبة 82.60% بواسطة الرضا الوظيفي، وبما أن قيمة VAF هي أكبر من 80% فالوساطة كلية (Full Médiation).

وعليه وبما أن الخطوتين السابقتين محققتين فيمكننا قبول الفرض البديل H1 لفرضيتي الأثر الغير مباشر:

- يوجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية ذو دلالة إحصائية عند 5% للمتغير المستقل ضغوط العمل على المتغير الوسيط الرضا الوظيفي المسار P1.

- توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05% للمتغير الوسيط الرضا الوظيفي على المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية المسار P2.

وقبول الفرض الصفري H0 ورفض الفرض البديل لفرضية الأثر المباشر ونقول:

- لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05% للمتغير المستقل ضغوط العمل على المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية المسار P3.

V- اختبار الفروق:

1- اختبار الفروق تبعا لمتغير الجنس (ذكور - إناث):

لاختبار الفروق حسب متغير الجنس (ذكور، إناث) نلجأ إلى منهجية PLS MGA (Multi Group Analysis) التي تقوم على تقسيم نموذج الدراسة الكلي إلى مجموعتين (ذكور - إناث) ومن ثم تتم عملية تقدير نموذج الدراسة لكل مجموعة، وبعدها يتم اختبار معنوية الفروق بين المجموعتين إن كانت موجودة، بالتالي فإننا نطرح الفرضيات التالية:

- H1: يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05% لضغوط العمل تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس (ذكور - إناث) لدى موظفي الأطوار التعليمية الثلاث (الابتدائي، المتوسط والثانوي).

- H2: يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05% لضغوط العمل تجاه الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس (ذكور - إناث) لدى موظفي الأطوار التعليمية الثلاث (الابتدائي، المتوسط والثانوي).

- H3: يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05% للرضا الوظيفي تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس (ذكور - إناث) لدى موظفي الأطوار التعليمية الثلاث (الابتدائي، المتوسط والثانوي).

الجدول رقم (60): نتائج PLS MGA تبعا لمتغير الجنس

المسار	الفرق (ذكور - إناث)	p-Value original 1-tailed	p-Value new	القرار
الرضا الوظيفي - < سلوك المواطنة التنظيمية	0,312	0,000	0,000	مقبول
ضغوط العمل - < الرضا الوظيفي	-0,019	0,594	0,811	مرفوض
ضغوط العمل - < سلوك المواطنة التنظيمية	0,270	0,000	0,000	مقبول
الرضا الوظيفي - < الايثار	0,250	0,000	0,000	مقبول
الرضا الوظيفي - < الكياسة	0,242	0,001	0,001	مقبول
الرضا الوظيفي - < الروح الرياضية	0,275	0,000	0,000	مقبول
الرضا الوظيفي - < السلوك الحضاري	0,282	0,000	0,000	مقبول
الرضا الوظيفي - < وعي الضمير	0,255	0,001	0,001	مقبول
ضغوط العمل - < الايثار	0,199	0,000	0,000	مقبول
ضغوط العمل - < الكياسة	0,228	0,000	0,000	مقبول

مقبول	0,001	0,000	0,201	ضغوط العمل - < الروح الرياضية
مقبول	0,000	0,000	0,218	ضغوط العمل - < السلوك الحضاري
مقبول	0,000	0,000	0,176	ضغوط العمل - < وعي الضمير
مرفوض	0,812	0,594	-0,017	ضغوط العمل - < الرضا الخارجي
مرفوض	0,858	0,571	-0,013	ضغوط العمل - < الرضا الداخلي
مقبول	0,030	0,985	-0,131	ضغوط العمل - < سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SmartPLS3

تظهر نتائج PLS MGA في الجدول أعلاه وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05% تعزى لمتغير الجنس لصالح مجموعة الذكور باعتبار أن إشارة الفرق موجبة للمسار بين ضغوط العمل وسلوك المواطنة التنظيمية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض البديل H1 القائل بوجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05% لضغوط العمل تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس (ذكور - إناث) لدى موظفي الأطوار التعليمية الثلاث (الابتدائي، المتوسط والثانوي).

وبالنسبة للفرضية الثانية القائلة بوجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05% لضغوط العمل تجاه الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس (ذكور - إناث) لدى موظفي الأطوار التعليمية الثلاث (الابتدائي، المتوسط والثانوي)، فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وبالتالي رفض الفرض البديل H1 وقبول الفرض الصفري H0 القائل بأنه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05% لضغوط العمل على الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس (ذكور - إناث) لدى موظفي الأطوار التعليمية الثلاث (الابتدائي، المتوسط والثانوي).

كما تظهر نتائج اختبار الفرضية الثالثة القائلة بوجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05% للرضا الوظيفي تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس (ذكور - إناث) لدى موظفي الأطوار التعليمية الثلاث (الابتدائي، المتوسط والثانوي)، وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح مجموعة الذكور باعتبار أن إشارة الفرق موجبة، وبالتالي تأكيد الفرض البديل H1 ورفض الفرض الصفري.

1.1- اختبار الفرضيات الجزئية للمسارات غير المباشرة:

- H4: يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05% للرضا الوظيفي تجاه بعد الإيثار تعزى لمتغير الجنس.
- H5: يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05% للرضا الوظيفي تجاه بعد الكياسة تعزى لمتغير الجنس.
- H6: يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05% للرضا الوظيفي تجاه بعد الروح الرياضية تعزى لمتغير الجنس.
- H7: يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05% للرضا الوظيفي تجاه بعد السلوك الحضاري تعزى لمتغير الجنس.
- H8: يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05% للرضا الوظيفي تجاه بعد وعي الضمير تعزى لمتغير الجنس.

- H9: يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05% لضغوط العمل تجاه بعد الإيثار تعزى لمتغير الجنس.
 - H10: يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05% لضغوط العمل تجاه بعد الكياسة تعزى لمتغير الجنس.
 - H11: يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05% لضغوط العمل تجاه بعد الروح الرياضية تعزى لمتغير الجنس.
 - H12: يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05% لضغوط العمل تجاه بعد السلوك الحضاري تعزى لمتغير الجنس.
 - H13: يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05% لضغوط العمل تجاه بعد وعي الضمير تعزى لمتغير الجنس.
 - H14: يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05% لضغوط العمل تجاه الرضا الداخلي تعزى لمتغير الجنس.
 - H15: يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05% لضغوط العمل تجاه بعد الرضا الخارجي تعزى لمتغير الجنس.
 - H16: يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05% لضغوط العمل تجاه سلوك المواطنة التنظيمية بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط تعزى لمتغير الجنس.
- أظهرت نتائج اختبار الفروق تبعا لمتغير الجنس للمسايرات الغير مباشرة للرضا الوظيفي تجاه أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) ، وجود فروق إحصائية ذات دلالة معنوية تعزى لمتغير الجنس جميعها لصالح مجموعة الذكور، باعتبار أن قيمة الفرق موجبة، وبالتالي فإننا نقبل الفرضيات H8،H7،H6،H5، H4،H3،H2،H1 البديلة ونرفض الفروض الصفرية.
- كما أظهرت نتائج اختبار الفروق تبعا لمتغير الجنس للمسايرات الغير مباشرة لضغوط العمل تجاه أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) وجود فروق إحصائية ذات دلالة معنوية تعزى لمتغير الجنس وبالتالي رفض الفروض الصفرية وقبول الفروض البديلة H9، H10،H11،H12،H13.
- وبينت النتائج أيضا عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس للمسايرات الغير مباشرة لضغوط العمل تجاه أبعاد الرضا الوظيفي (الرضا الداخلي والرضا الخارجي) وبالتالي فإننا نرفض الفروض البديلة H14، H15 ونقبل الفروض الصفرية.

أما بالنسبة للفرضية H15 للمسار الغير مباشر لضغوط العمل تجاه سلوك المواطنة التنظيمية بتوسيط الرضا الوظيفي فقد أظهرت النتائج وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح مجموعة الإناث باعتبار أن الفرق سالب، وبالتالي قبول الفرض البديل ورفض الفرض الصفري.

2- اختبار الفروق تبعا لمتغير الطور التعليمي:

تنقسم الأطوار التعليمية إلى ثلاث فئات (الابتدائي، المتوسط والثانوي) ولاختبار الفروق تبعا لهذا المتغير نطرح الفرضيات الرئيسية التالية:

- H1: يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05% لضغوط العمل تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الطور التعليمي (ابتدائي - متوسط - ثانوي) لدى موظفي الأطوار التعليمية الثلاث (الابتدائي، المتوسط والثانوي).

- H2: يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05% لضغوط العمل تجاه الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الطور التعليمي (ابتدائي - متوسط - ثانوي) لدى موظفي الأطوار التعليمية الثلاث (الابتدائي، المتوسط والثانوي).

- H3: يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05% للرضا الوظيفي تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الطور التعليمي (ابتدائي - متوسط - ثانوي) لدى موظفي الأطوار التعليمية الثلاث (الابتدائي، المتوسط والثانوي).

والجدول أسفله يظهر نتائج الفروقات بين الأطوار التعليمية:

الجدول رقم (61): نتائج (PLS MGA) تبعا لمتغير الطور التعليمي

المسار	الفرق (الابتدائي- المتوسط)	p-Value original 1-tailed	القرار	الفرق (الابتدائي- ثانوي)	p-Value original 1-tailed	القرار	الفرق (الابتدائي- المتوسط)	p-Value original 1-tailed	القرار	الفرق (الابتدائي- المتوسط)	p-Value original 1-tailed	القرار
ضغوط العمل -> سلوك المواطنة التنظيمية	0.226	0.110	مقبول	-0.022	0.595	مرفوض	-0.248	0.993	مقبول	0.015	0.993	مقبول
ضغوط العمل -> الرضا الوظيفي	-0.044	0.670	مرفوض	0.016	0.433	مرفوض	0.06	0.262	مرفوض	0.524	0.262	مرفوض
الرضا الوظيفي -> سلوك المواطنة التنظيمية	0.074	0.241	مرفوض	-0.044	0.682	مرفوض	-0.119	0.866	مرفوض	0.268	0.866	مرفوض
الرضا الوظيفي -> الايثار	-0.028	0.627	مرفوض	-0.059	0.772	مرفوض	-0.031	0.629	مرفوض	0.741	0.629	مرفوض
الرضا الوظيفي -> الكياسة	0.058	0.272	مرفوض	0.005	0.474	مرفوض	-0.053	0.708	مرفوض	0.584	0.708	مرفوض
الرضا الوظيفي -> الروح الرياضية	0.019	0.417	مرفوض	-0.048	0.727	مرفوض	-0.067	0.760	مرفوض	0.480	0.760	مرفوض
الرضا الوظيفي -> السلوك الحضاري	0.009	0.465	مرفوض	-0.001	0.508	مرفوض	-0.011	0.540	مرفوض	0.920	0.540	مرفوض
الرضا الوظيفي -> وعي الضمير	-0.009	0.543	مرفوض	0.009	0.467	مرفوض	0.018	0.431	مرفوض	0.863	0.431	مرفوض
ضغوط العمل -> الرضا الخارجي	-0.033	0.640	مرفوض	-0.011	0.551	مرفوض	0.023	0.399	مرفوض	0.798	0.399	مرفوض
ضغوط العمل -> الرضا الداخلي	-0.020	0.585	مرفوض	-0.003	0.518	مرفوض	0.017	0.425	مرفوض	0.850	0.425	مرفوض
ضغوط العمل -> الايثار	0.174	0.014	مقبول	0.014	0.423	مرفوض	-0.159	0.965	مرفوض	0.069	0.965	مرفوض
ضغوط العمل -> الكياسة	0.152	0.044	مرفوض	-0.009	0.542	مرفوض	-0.161	0.959	مرفوض	0.083	0.959	مرفوض
ضغوط العمل -> الروح الرياضية	0.151	0.028	مرفوض	0.010	0.444	مرفوض	-0.141	0.951	مرفوض	0.098	0.951	مرفوض
ضغوط العمل -> السلوك الحضاري	0.175	0.023	مقبول	-0.006	0.531	مرفوض	-0.180	0.978	مقبول	0.044	0.978	مقبول
ضغوط العمل -> وعي الضمير	0.152	0.020	مقبول	-0.008	0.552	مرفوض	-0.160	0.984	مقبول	0.031	0.984	مقبول
ضغوط العمل -> سلوك المواطنة التنظيمية	-0.053	0.797	مرفوض	0.029	0.332	مرفوض	0.082	0.097	مرفوض	0.194	0.097	مرفوض

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SmartPLS3

تظهر نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية باستخدام PLS-MGA وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الطور التعليمي لدى موظفي الطورين (الابتدائي - المتوسط) للمسار ضغوط العمل سلوك المواطنة التنظيمية حيث تميل الفروق لصالح موظفي الطور الابتدائي، باعتبار أن إشارة الفرق موجبة، وبالتالي فإننا نقبل الفرض البديل H1 ونرفض الفرض الصفري.

في حين بينت نتائج اختبار الفرق بين الطورين (الابتدائي - الثانوي) لمسار ضغوط العمل و سلوك المواطنة التنظيمية عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية وبالتالي فإننا نقبل الفرض الصفري H0 ونرفض الفرض البديل.

وفيما يخص اختبار الفرق بين الطورين (المتوسط - الثانوي) لمسار ضغوط العمل و سلوك المواطنة التنظيمية فقد بينت النتائج وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 05 % لصالح الطور الثانوي باعتبار أن إشارة الفرق سالبة، وبالتالي فإننا نقبل الفرض البديل H1 ونرفض الفرض الصفري.

وبالنسبة للفرضية المتعلقة بالمسار ضغوط العمل والرضا الوظيفي فقد أظهرت النتائج المتعلقة بالفروق بين الأطور (الابتدائي - متوسط)، (ابتدائي - ثانوي) و (متوسط - ثانوي) عدم وجود أي فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05 %، وبالتالي فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل.

كما أظهرت نتائج اختبار الفروق للمسار الرضا الوظيفي و سلوك المواطنة التنظيمية للأطور (الابتدائي - متوسط)، (ابتدائي - ثانوي) و (متوسط - ثانوي) عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05 %، وبالتالي فإننا نرفض الفرض البديل ونقبل الفرض الصفري.

1.1- اختبار الفرضيات الجزئية للمسارات الفرعية:

- H4: يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05 % للرضا الوظيفي تجاه بعد الإيثار تعزى لمتغير الطور التعليمي.
- H5: يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05 % للرضا الوظيفي تجاه بعد الكياسة تعزى لمتغير الطور التعليمي.
- H6: يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05 % للرضا الوظيفي تجاه بعد الروح الرياضية تعزى لمتغير الطور التعليمي.
- H7: يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05 % للرضا الوظيفي تجاه بعد السلوك الحضاري تعزى لمتغير الطور التعليمي.
- H8: يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05 % للرضا الوظيفي تجاه بعد وعي الضمير تعزى لمتغير الطور التعليمي.
- H9: يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05 % لضغوط العمل تجاه بعد الرضا الخارجي تعزى لمتغير الطور التعليمي.

- H10: يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05% لضغوط العمل تجاه بعد الرضا الداخلي تعزى لمتغير الطور التعليمي.
- H11: يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05% لضغوط العمل تجاه بعد الإيثار تعزى لمتغير الطور التعليمي.
- H12: يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05% لضغوط العمل تجاه بعد الكياسة تعزى لمتغير الطور التعليمي.
- H13: يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05% لضغوط العمل تجاه بعد الروح الرياضية تعزى لمتغير الطور التعليمي.
- H14: يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05% لضغوط العمل تجاه بعد السلوك الحضاري تعزى لمتغير الطور التعليمي.
- H15: يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05% للرضا الوظيفي تجاه بعد وعي الضمير تعزى لمتغير الطور التعليمي.
- تظهر نتائج اختبار الفرضيات الجزئية للمسارات الفرعية للرضا الوظيفي تجاه أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري ووعي الضمير)، عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05% للفروق بين الأطور (الابتدائي - المتوسط) و (الابتدائي - الثانوي) و (المتوسط - الثانوي) وبالتالي فإننا نرفض الفروض البديلة H4، H5، H6، H7، H8 ونقبل الفروض الصفرية.
- كما تظهر نتائج اختبار الفرضيات الجزئية للمسارات الفرعية لضغوط العمل تجاه أبعاد الرضا الوظيفي (الرضا الداخلي، الرضا الخارجي) عدم وجود عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05% للفروق بين الأطور (الابتدائي - المتوسط) و (الابتدائي - الثانوي) و (المتوسط - الثانوي) وبالتالي فإننا نرفض الفرضين البديلين H9، H10 ونقبل الفرضين الصفرين.
- وتبين نتائج اختبار الفرضيات الجزئية للمسارات الفرعية لضغوط العمل تجاه أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية) عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05% تعزى لمتغير الطور التعليمي بفئاته الثلاث وبالتالي فإننا نرفض الفروض البديلة H11، H12 و H13 ونقبل الفروض الصفرية.
- أما بالنسبة للفرضيتين الجزئيتين لضغوط العمل تجاه بعد السلوك الحضاري ووعي الضمير للطورين (الابتدائي - المتوسط) و (المتوسط - الثانوي) فقد أظهرت النتائج وجود فروق معنوية تعزى لصالح الذكور بالنسبة للفرق (الابتدائي - المتوسط) ولصالح مجموعة الإناث للفرق (المتوسط - الثانوي) وبالتالي قبول الفرض البديل ورفض الفرض الصفرية. في حين أن الفرق للطور التعليمي (ابتدائي - ثانوي) للمسار لضغوط العمل تجاه البعدين (السلوك الحضاري، وعي الضمير) أظهر عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05% حيث نرفض الفرض البديل ونقبل الفرض الصفرية.

- وأخيرا وبالنسبة لفرضية المسار الغير مباشر لضغوط العمل تجاه سلوك المواطنة التنظيمية بتوسيط الرضا الوظيفي فقد أظهرت النتائج وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05% للفرقين (ابتدائي - متوسط) و (متوسط - ثانوي) لصالح مجموعة الإناث والذكور على التوالي وبالتالي قبول الفرض البديل ورفض الفرض الصفري، وعدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية للفرق (ابتدائي - ثانوي) وبالتالي رفض الفرض البديل وقبول الفرض الصفري.

3- اختبار الفروق تبعا لمتغير الخبرة المهنية:

تنقسم الخبرة المهنية في دراستنا هذه إلى ثلاث فئات واختبار الفرق بين هذه الفئات نطرح الفرضيات الرئيسية التالية:

- H1: يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05% لضغوط العمل تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة المهنية لدى موظفي الأطوار التعليمية الثلاث (الابتدائي، المتوسط والثانوي).
- H2: يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05% لضغوط العمل تجاه الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة المهنية لدى موظفي الأطوار التعليمية الثلاث (الابتدائي، المتوسط والثانوي).
- H3: يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05% للرضا الوظيفي تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة المهنية لدى موظفي الأطوار التعليمية الثلاث (الابتدائي، المتوسط والثانوي).
- تظهر نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية باستخدام PLS-MGA في الجدول أسفله عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05% تعزى لمتغير الخبرة المهنية لضغوط العمل تجاه سلوك المواطنة التنظيمية وبالتالي فإننا نقبل الفرض الصفري H0 ونرفض الفرض البديل H1.
- كما تظهر نتائج اختبار الفرضية H2 في الجدول أسفله عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05% تعزى لمتغير الخبرة المهنية لضغوط العمل تجاه الرضا الوظيفي وبالتالي فإننا نقبل الفرض الصفري H0 ونرفض الفرض البديل H1.
- أما بالنسبة للفرضية الثالثة H3 فقد بينت النتائج عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05% تعزى لمتغير الخبرة المهنية للرضا الوظيفي تجاه سلوك المواطنة التنظيمية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض الصفري H0 ونرفض الفرض البديل H1.

الجدول رقم (62): نتائج PLS MGA تبعا لمتغير الخبرة المهنية.

المسار	فرق الخبرة المهنية ((10-11)-11))	p-Value original 1-tailed	p-Value new	القرار	فرق الخبرة المهنية ((10-21)-21))	p-Value original 1-tailed	p-Value new	القرار	فرق الخبرة المهنية ((10-21)-21))	p-Value original 1-tailed	p-Value new	القرار
الرضا الوظيفي -> سلوك المواطنة التنظيمية	0,115	0,177	0,354	مرفوض	0,199	0,061	0,123	مرفوض	0,085	0,297	0,593	مرفوض
ضغوط العمل -> الرضا الوظيفي	-0,021	0,572	0,857	مرفوض	-0,135	0,892	0,216	مرفوض	-0,115	0,809	0,383	مرفوض
ضغوط العمل -> سلوك المواطنة التنظيمية	0,055	0,311	0,622	مرفوض	-0,004	0,516	0,968	مرفوض	-0,059	0,659	0,682	مرفوض
الرضا الوظيفي -> الايثار	0,048	0,323	0,646	مرفوض	0,158	0,047	0,095	مرفوض	0,110	0,182	0,363	مرفوض
الرضا الوظيفي -> الكياسة	0,129	0,105	0,210	مرفوض	0,188	0,044	0,087	مرفوض	0,059	0,326	0,652	مرفوض
الرضا الوظيفي -> الروح الرياضية	0,035	0,371	0,742	مرفوض	0,099	0,183	0,365	مرفوض	0,064	0,314	0,629	مرفوض
الرضا الوظيفي -> السلوك الحضاري	0,061	0,296	0,591	مرفوض	0,170	0,072	0,143	مرفوض	0,109	0,220	0,441	مرفوض
الرضا الوظيفي -> وعي الضمير	0,004	0,487	0,973	مرفوض	0,113	0,161	0,321	مرفوض	0,109	0,207	0,414	مرفوض
ضغوط العمل -> الرضا الخارجي	-0,025	0,599	0,803	مرفوض	-0,116	0,875	0,250	مرفوض	-0,091	0,779	0,442	مرفوض
ضغوط العمل -> الرضا الداخلي	-0,022	0,587	0,826	مرفوض	-0,113	0,873	0,254	مرفوض	-0,092	0,782	0,436	مرفوض
ضغوط العمل -> الايثار	0,017	0,413	0,826	مرفوض	-0,108	0,898	0,203	مرفوض	-0,125	0,892	0,215	مرفوض
ضغوط العمل -> الكياسة	-0,020	0,593	0,813	مرفوض	-0,129	0,906	0,189	مرفوض	-0,109	0,840	0,321	مرفوض
ضغوط العمل -> الروح الرياضية	0,023	0,385	0,770	مرفوض	-0,088	0,830	0,340	مرفوض	-0,112	0,846	0,308	مرفوض
ضغوط العمل -> السلوك الحضاري	0,015	0,430	0,861	مرفوض	-0,119	0,909	0,181	مرفوض	-0,133	0,892	0,216	مرفوض
ضغوط العمل -> وعي الضمير	0,035	0,321	0,641	مرفوض	-0,086	0,876	0,248	مرفوض	-0,121	0,899	0,201	مرفوض
ضغوط العمل -> سلوك المواطنة التنظيمية	-0,059	0,778	0,444	مرفوض	-0,139	0,979	0,042	مقبول	-0,080	0,833	0,333	مرفوض

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SmartPLS3

1.2- اختبار الفرضيات الجزئية للمسارات الغير مباشرة:

- H4: يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05% للرضا الوظيفي تجاه بعد الإيثار تعزى لمتغير الخبرة المهنية.
 - H5: يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05% للرضا الوظيفي تجاه بعد الكياسة تعزى لمتغير الخبرة المهنية.
 - H6: يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05% للرضا الوظيفي تجاه بعد الروح الرياضية تعزى لمتغير الخبرة المهنية.
 - H7: يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05% للرضا الوظيفي تجاه بعد السلوك الحضاري تعزى لمتغير الخبرة المهنية.
 - H8: يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05% للرضا الوظيفي تجاه بعد وعي الضمير تعزى لمتغير الخبرة المهنية.
 - H9: يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05% لضغوط العمل تجاه بعد الرضا الخارجي تعزى لمتغير الخبرة المهنية.
 - H10: يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05% لضغوط العمل تجاه بعد الرضا الداخلي تعزى لمتغير الخبرة المهنية.
 - H11: يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05% لضغوط العمل تجاه بعد الإيثار تعزى لمتغير الخبرة المهنية.
 - H12: يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05% لضغوط العمل تجاه بعد الكياسة تعزى لمتغير الخبرة المهنية.
 - H13: يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05% لضغوط العمل تجاه بعد الروح الرياضية تعزى لمتغير الطور التعليمي.
 - H14: يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05% لضغوط العمل تجاه بعد السلوك الحضاري تعزى لمتغير الخبرة المهنية.
 - H15: يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05% للرضا الوظيفي تجاه بعد وعي الضمير تعزى لمتغير الخبرة المهنية.
- تظهر نتائج اختبار الفرضيات الجزئية للمسارات الفرعية للرضا الوظيفي تجاه أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري ووعي الضمير)، عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05% تعزى لمتغير الخبرة المهنية بجميع فئاتها، وبالتالي فإننا نرفض الفروض البديلة H4، H5، H6، H7، H8 ونقبل الفروض الصفرية.

- تظهر نتائج اختبار الفرضيات الجزئية للمسارات الفرعية للرضا الوظيفي تجاه أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري ووعي الضمير)، عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05% تعزى لمتغير الخبرة المهنية بجميع فئاتها وبالتالي فإننا نرفض الفروض البديلة H4، H5، H6، H7، H8 ونقبل الفروض الصفرية.
- وتبين نتائج اختبار الفرضيات الجزئية للمسارات الفرعية لضغوط العمل تجاه أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية) هي الأخرى عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05% تعزى لمتغير الخبرة المهنية بفئاتها الثلاث وبالتالي فإننا نرفض الفروض البديلة H11، H12، H13، H14، H15 ونقبل الفروض الصفرية.

IV- تحليل ومناقشة النتائج :

1- تحليل ومناقشة نتائج التعرض لضغوط العمل، الشعور بالرضا الوظيفي وأداء سلوكيات المواطنة التنظيمية:

1.1- ضغوط العمل: يفسر وجود ضغوط العمل لدى موظفي الاطوار التعليمية (الابتدائي، المتوسط والثانوي) بمستوى

ضعيف عموما إلى:

- توفر ظروف عمل مقبولة إلى حد كبير في أغلب المؤسسات التعليمية والتي تتمثل في توفر وسائل التبريد كالمكيفات وأجهزة التدفئة سواء في المكاتب الإدارية أو الفصول الدراسية، ورغم تواجد بعض المؤسسات التعليمية (ابتدائيات، متوسطات وثانويات) في أماكن ازدحام وضوضاء إلا أن تأثير ذلك على الموظفين ظهر ضعيفا، حيث أن كبر حجم أغلب المؤسسات التعليمية يحول دون انتشار الضوضاء التي تصدر من خارج المؤسسة، بالإضافة افتتاح مؤسسات تعليمية جديدة وقيام المؤسسات التعليمية الموجودة سلفا بأعمال الصيانة والترميم للمباني القديمة يخلف شعورا بأن هناك أمانا في أماكن العمل، ويظهر أن موظفي الطور الابتدائي هم أكثر فئة تضربا من ظروف العمل المحيطة تليها فئة الطور الثانوي ثم فئة الطور المتوسط ومرد ذلك إلى أن مهمة التسيير المالي لميزانية المدرسة الابتدائية هي على عاتق مصالح البلدية عكس المتوسطات والثانويات اللتان تتميزان بالاستقلالية المالية، حيث تبقى المؤسسة الابتدائية رهينة توفر الأرصدة المالية ثم تخصيصها.

- وجود أعباء عمل تظهر بمستوى متوسط لدى الموظفين، حيث تتركز أعباء العمل لدى فئة الطور الابتدائي تليها فئة الطور الثانوي ثم فئة الطور المتوسط، ويرجع ذلك إلى الهيكل التنظيمي الخاص بتسيير مؤسسات الطور الابتدائي، حيث يتضمن هذا الهيكل على فئتين من الوظائف فقط هي (موظفو التعليم و موظفو التربية) حيث تعاني هاتين الفئتين من عدم وجود وظيفة المشرف التربوي، حيث يقوم الأستاذ بهذه المهمة عوضا عنه فهو مكلف بالتدريس في الفصل ومتابعة التلاميذ في فترات الراحة ومراقبتهم في المطعم وعند دخولهم وخروجهم من المدرسة مما يزيد من الأعباء الملقاة على عاتقه، ومن هنا يسود الشعور لدى هذا الطور بأن هناك توزيعا غير عادل لأعباء العمل، كما أن موظفو التعليم لفئة الطور الابتدائي مطالبة بإنجاز بعض الأعمال خارج أوقات العمل كإعادة تسجيل الدروس التي تم القاؤها في الفصل في دفتر الأستاذ، لذا فإن إعادة الهيكلة التنظيمية للطور الابتدائي مطلب ضروري مع إعادة تحليل وتوصيف الوظائف للتخفيف من أعباء العمل التي يعاني منها موظفو الطور الابتدائي.

- وجود غموض للأدوار لدى الموظفين يظهر بمستوى ضعيف، حيث أن هناك وضوحا كبيرا في المهام والأدوار الملقاة على الموظفين، إلا أن موظفي الطور الابتدائي يبرزون كأكثر فئة تأثرا بهذا العامل من بين فئتي الطور المتوسط والثانوي، حيث يعتقد موظفو الطور الابتدائي أن هناك أدوارا يؤديها ليست محددة في النصوص المنظمة لمهامهم، كمرقبة التلاميذ في الساحة وفي المطعم وتنظيمهم والسهر على متابعتهم، وفي هذه الحالة يقع الموظف في حالة من الشك والريب بين ما يجب أن يقوم به والذي هو محدد في إطار مهامه التنظيمية وبين ما هو من مهام أعوان ومشرفي التربية كما هو الحال في الطورين المتوسط والثانوي لكن يجدون أنفسهم محبرين على أداء هذه المهام لعدم إمكانية ترك التلاميذ بمفردهم ودون رقابة، كما يرون أن نفس هؤلاء التلاميذ وعند انتقالهم من الطور الابتدائي إلى الطور المتوسط ستتغير طريقة الاشراف عليهم ومهمة الأستاذ هنالك.

- وجود صراع للأدوار بين الموظفين يظهر بمستوى ضعيف، ويدل ذلك على أن الأفراد لا يعانون من تأثير التضارب والتداخل في أداء المهام، إلا أنه تجدر الإشارة إلى أن فئة الطور الثانوي هي الأكثر عرضة لهذا العامل من بين الطورين الآخرين ولو بدرجة قليلة، ويرجع ذلك إلى كبر الهيكل التنظيمي وتوزع المهام بين مهام إدارية وبيداغوجية ومالية وفنية، حيث تضم عدد كبير من الموظفين والمصالح، كما أن فئة الطور الابتدائي تعاني من صراع الأدوار بدرجة أكبر من فئة الطور المتوسط كون أن هناك تضارب لدى الموظف كونه معلم أو مربّي فهو معلم من حيث المهام والمسؤوليات والتنظيم الساري الإداري، ومربي في نظره هو ونظر أولياء أمور التلاميذ والمجتمع بصفة عامة، لكنها لا تظهر في إطار النصوص المنظمة للوظيفة التي تحدد مهامه إلا اسما.

وتختلف هذه النتائج مع دراسة (كاظم وشعلان، 2017) التي خلصت إلى أن ضغوط العمل بأبعادها (طبيعة العمل، عبء العمل، غموض الدور، صراع الدور) كانت سائدة بدرجة مرتفعة، وتختلف أيضا مع دراسة (شوكت، 2013) التي أظهرت أن ضغوط العمل سائدة بدرجة متوسطة بين الموظفين.

2.1- الرضا الوظيفي: يمكن تفسير وجود الرضا الوظيفي بمستويات عالية بين موظفي الأطوار التعليمية (الابتدائي، المتوسط والثانوي) على أنه راجع إلى شعورهم بالراحة النفسية في أماكن عملهم خاصة أنهم يؤدون مهامًا نبيلة تتوافق مع قيمهم، إذ أن جميعها تصب في خدمة بناء الأجيال، حيث أن هذا الهدف هو الأسمى بالنسبة إليهم ما يجعلهم يغضون الطرف أحيانا عن بعض الأمور الأخرى التي تعتبر غير مرضية بالنسبة لهم كالأجور والتعويضات، كما يمكن تفسير الرضا الوظيفي من خلال:

- **الرضا الداخلي:** حيث يظهر بمستويات عالية بين الموظفين حيث لا تشكل الجوانب الأساسية المتعلقة بالرضا كالأمان الوظيفي، الإشراف، محتوى العمل والمهام والأعباء أي عائق بالنسبة للموظفين حيث أنهم راضون تماما عنها، باستثناء الأجور والرواتب حيث يتفقون على أنها لا تتناسب والمهام والمسؤوليات الملقاة عليهم وفي جميع الأطوار، إلا أن مستوى الرضا الداخلي لدى فئة الابتدائي على ارتفاعه يعتبر هو الأقل مقارنة بالطورين المتوسط والثانوي خاصة على مستوى الأجور، حيث يرى موظفو هذا الطور أنهم لا يتمتعون بنفس الامتيازات في الأجور والمنح والتعويضات التي يتمتع بها من هم في نفس مؤهلاتهم العلمية ومن حيث الاقدمية في الطورين المتوسط والثانوي مع مهام أكثر داخل وخارج المؤسسة.

- **الرضا الخارجي** بمستويات متوسطة بين الموظفين، وبالرغم من أنه يتشكل من العوامل المكمل للرضا إلا أنه يؤثر في رضا الأفراد حيث أن المنح والتحفيزات الممنوحة للموظفين التي تقع داخل أو خارج الأجر في الأطوار التعليمية الثلاث لا ترقى إلى مستوى تطلعاتهم وطموحاتهم، حيث يرون أن القطاع الذي يشتغلون فيه يفترض أن يكون هو الأفضل من بين القطاعات الأخرى باعتبار أنهم أساس تنشئة المجتمع، وبالتالي فإنهم بحاجة أكثر إلى مزيد من التقدير والاحترام من ناحية الأجور، كما أن الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف القطاع (كالتأمين عن الأمراض وخدمات التعاضدية والرحلات الصيفية والقروض الإدارية... الخ) لا ترضيهم بالقدر الكافي كما أنها تمتاز بالفوضى وعدم الوضوح في تسييرها وبالتالي فبعضهم محرومون منها أو تصلهم بشكل متأخر، كما يظهر أيضا أن التكوين والتدريب الممنوح للموظفين غير مرضي هو الآخر حيث أن أغلبهم لا يستفيدون منه خاصة موظفو المناصب الإدارية والفنية إلا نادرا، أما موظفو المناصب البيداغوجية فيعتبرون التدريب والتكوين الممنوح إليهم لا يتناسب أحيانا مع ما هو مطلوب منهم أدائه، كما

أنهم يواجهون بالكثير من العراقيل الإدارية والبيروقراطية عندما يحاولون مواصلة التكوين بأنفسهم من خلال دخولهم المؤسسات الجامعية للحصول على شهادات أعلى كالماستر أو الدكتوراه حيث أنهم لا يجدون الدعم الكافي لإتمام ذلك في بعض الأحيان.

وتختلف نتائج دراستنا مع دراسة (الشنطي، 2017) التي أظهرت أن الرضا الوظيفي سائد بدرجة ضعيفة بين الأفراد، في حين تتفق مع دراسة (شوكت، 2013) التي أظهرت أن الرضا الوظيفي سائد بين الموظفين، في حين تتفق دراستنا هذه مع دراسة (الخليفة، 2016)، (Gülsevim, 2018) التي أظهرت أن الرضا الوظيفي سائد بدرجة عالية بين الموظفين.

3.1- سلوك المواطنة التنظيمية: يرجع ارتفاع ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بصفة عامة إلى الأعراف والقيم الاجتماعية والثقافية السائدة لدى السكان في ولاية الوادي، كما أن إدراك الموظفين للرسالة التي يؤدونها يساهم في بروز سلوك المواطنة بشكل عالي لدى الأفراد حيث أن:

- **الإيثار:** يظهر بمستويات عالية بين الموظفين إذ تظهر المبادرات الفردية كمساعدة زملاء الجدد على الاندماج في مناصبهم بشكل بسيط وسهل على الرغم من أن قطاع التعليم يعتبر من أكبر القطاعات التي تدمج الآلاف من الموظفين سنويا في مختلف الوظائف، كما أن هناك المئات الذين يغادرون مناصبهم سنويا باتجاه التقاعد أو تغيير الوظيفة وبالتالي، فإن بعد الإيثار يظهر لدى الموظفين كثقافة تنظيمية سائدة لديهم باعتبار أنهم مطالبون بمساعدة زملائهم الجدد أو القدامى عندما يكونون في حاجة إليهم، وذلك لمصلحتهم ومصلحة فئة التلاميذ، ويظهر بعد الإيثار بمستوى أقل لدى موظفي الطور الابتدائي منه في الطورين المتوسط والثانوي، باعتبار أن المناصب الموجودة على مستوى الطور الابتدائي محدودة المهام على اعتبار أنها مهام بيداغوجية بحتة تكون داخل الفصل وبالتالي فمن الصعوبة أن يساعد الموظفون بعضهم بعضا إلا بعد الانتهاء من العمل.

- **الكياسة أو التقدير والمجاملة:** وهي من مظاهر سلوك المواطنة التنظيمية حيث تنتشر بمستوى عال بين الموظفين في بيئة التعليم، حيث يسود التقدير والتحفيز ومراعاة مشاعر الآخرين، وشد أزر الموظفين بعضهم لبعض، وتقديم النصيحة بطرق مقبولة، كما يسارع الموظفون لحل المشاكل فوراً حال وقوعها وبشكل ودي فيما بينهم دون اللجوء إلى الجوانب الرسمية كما يسود جو من الحوار والتشاور قبل البدء في الأعمال المهمة، الكياسة موجودة بمستويات متقاربة في الطورين الابتدائي والمتوسط، فهذا راجع إلى أن أغلب موظفي الطورين هم من نفس المنطقة أو الجهة وبالتالي فهم يعرفون بعضهم حيث أن المدارس الابتدائية والمتوسطة تتواجد في حيز جغرافي ليس بالبعيد على عكس مؤسسات التعليم الثانوي إضافة إلى أن مثل هذه المظاهر تحكمها التربية والأخلاق والقيم السائدة لدى جميع موظفي القطاع .

- **الروح الرياضية:** تظهر بمستويات عالية لدى موظفي الأطوار التعليمية الثلاث حيث يتجاهلون المنغصات التي قد تتواجد في مكان العمل كالمضايقات التي تحدث أحيانا بين الموظفين حيث يظهرون عدم مبالاة تجاهها من خلال تجنب الشكاوى والتظلمات واعتبارها جزءا من العمل، الروح الرياضية سائدة في الأطوار الثلاث بين ومستويات متقاربة، ويرجع ذلك إلى إحساس الموظفين بالانتماء إلى مؤسستهم والحرص على تجنبها المشاكل التي قد تقع بين الأفراد حتى لا تظهر صورة سيئة خارج المؤسسة.

- **السلوك الحضاري:** يظهر بمستويات عالية بين الموظفين حيث يبادرون بتقديم الآراء والاقتراحات التي تحسن وتطور من العمل كما يحضرون الاجتماعات التي تعقد على مستوى المؤسسة ويظهر أيضا احترامهم للنظم واللوائح التي تصدر عن الجهات الوصية حيث تجدهم دائما من خلال حواراتهم يتكلمون وفق النصوص والقواعد التنظيمية، وموظفو الطور الابتدائي هم الأكثر اتصافا بهذا البعد من موظفي الطور المتوسط والثانوي، وذلك راجع الحجم الصغير للمدرسة الابتدائية والعدد القليل للموظفين، واقتصار الوظائف الموجودة على الجانب البيداغوجي، إضافة إلى أن نظام الدوامين يتيح للموظفين الالتقاء ببعضهم أثناء الدخول والخروج للمؤسسة على الأقل عكس نظام التدريس بالساعات الموجود على مستوى المتوسطات والثانويات.

- **وعي الضمير:** يظهر بمستويات عالية بين الموظفين حيث يظهر اخلاصهم وتفانيهم في العمل من خلال الالتزام والتفاني في العمل من خلال حضورهم إلى العمل في الوقت المحدد والالتزام بالبقاء هناك حتى انتهاء الوقت، إضافة إلى قلة الغياب، كما أنهم لا يهدرون وقت العمل في الحديث الجانبي أو أخذ أوقات راحة طويلة، ويظهر التزامهم أيضا من خلال تسليم العمل في الآجال المحددة مع الحفاظ على جودته، ويظهر هذا البعد بمستويات أكبر لدى موظفي الطور المتوسط يليه فئة الطور الثانوي حيث يرجع ذلك إلى كبر حجم مؤسسات الطورين المتوسط والثانوي والصعوبات التي يواجهها الموظفون في تسيير الجيل الجديد من التلاميذ وكذا الجوانب المالية والإدارية التي تتطلب منهم الانضباط والالتزام والاحساس بالمسؤوليات المرجوة منهم.

وتتفق دراستنا في هذه النقطة مع دراسة (الشنطي، 2015)، (الخليفة، 2016)، (الطبولي وآخرون، 2014)،

(Gülsevim, 2018) التي أظهرت أن سلوك المواطنة التنظيمية سائد بدرجة مرتفعة بين أوساط الموظفين، وتختلف مع دراسة (مرزوق، 2010) التي أظهرت أن سلوك المواطنة التنظيمية سائد بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة.

2- مناقشة نتائج اختبار النموذج الهيكلي:

1.2- تحليل العلاقات بين البناءات:

- وجود علاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الأطوار التعليمية الثلاث يدل على أن الموظفين يتمتعون بمستوى عال من الرضا فيبادرون للانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث أن شعور الموظفين بالارتياح في مكان العمل ذلك ما يدفعهم إلى القيام بأعمال تطوعية واختيارية وإن كانت تقع خارج واجباتهم الرسمية، ولا ترتبط بنظام الحوافز في المؤسسة التعليمية. كما أن شعور الموظفين بالرضا يدفعهم إلى مزيد من الاحترام لزملائهم وعدم التسبب لهم بأي مشاكل قد تساهم في عرقلة العمل، كما يساهم رضا الأفراد في خلق مناخ إيجابي ينتج عنه حل المشاكل المتعلقة بالعمل، والتركيز على الإيجابيات فقط في تصرفات زملائهم الآخرين، ويدفع الموظفين إلى احترام قواعد وإجراءات العمل وتقديم الاقتراحات البناءة، كما يشعر الموظفون بضرورة العمل بجد حرصا على رد الجميل للمؤسسة. وتتفق دراستنا هنا مع دراسة (الخليفة، 2016)، (Gülsevim, 2018)، (Jyh-Lung Tang, 2008) التي أظهرت كلها وجود علاقة تأثير معنوية موجبة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.

- وجود علاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى موظفي الأطوار التعليمية الثلاث مرده إلى أن الشعور بالرضا الوظيفي الموجود لدى الموظفين يدفعهم إلى تجاهل أو عدم التأثر بالضغوطات السلبية المحيطة بهم كالتأثيرات والملل، والعوامل الفيزيائية المتمثلة في الحرارة والرطوبة والضوضاء الموجودة في مكان العمل على مستوى بعض المؤسسات، إضافة إلى أن إحساس الموظفين بعدم وجود أعباء عمل كثيرة تثقل كاهلهم وتدفعهم إلى التضحية بوقتهم خارج العمل يسهم أيضا في شعورهم بالرضا، لكن يظهر مستوى الرضا الوظيفي لدى فئة الطور الابتدائي أقل من فئتي الطور المتوسط والثانوي حيث يشعر موظفو الطور الابتدائي أنهم يتحملون أعباء إضافية خارج أوقات العمل من دون أن يتلقوا أجرا إضافيا مقابل ذلك أو يكافؤوا عليها، بالتالي، فهم أقل رضا مع أكثر تحملا لعبء العمل من فئة الطور المتوسط والثانوي، إلا أن وضوح أدوار ومهام موظفي الأطوار التعليمية (الابتدائي، المتوسط والثانوي) التي نجدها مدونة في القانون الأساسي لعمال التربية يسهم كذلك في شعورهم بالارتياح أثناء تأدية مهامهم، ويدفع هذا إلى عدم الوقوع في تضارب للأدوار والمهام مما يسهل أداء الموظفين لعملهم بكل سهولة ويسر ويرفع من مستوى الأداء العام للمؤسسة، مما يخلق إحساسا لدى الموظفين بأنهم يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة خاصة والقطاع عامة. وتتفق دراستنا في هذه النقطة مع دراسة (إسماعيل ومعروف، 2018)، (عبد العزيز أحمد محمد، 2016)، (موفق، 2014) ودراسة (Jyh-Lung Tang, 2008)، (Farah Khan & Uzma Ali, 2013) التي بينت جميعها وجود علاقة عكسية بين الضغوط والرضا الوظيفي، حيث أنه كلما زادت الضغوط في العمل كلما قل الرضا الوظيفي حيث أوضحت هذه الدراسات أن الموظفين الأقل رضا في مكان العمل هم الأكثر عرضة لضغوط العمل، في حين تختلف دراستنا مع دراستي (شوكت، 2013) و (Ikonne, et al, 2013) اللتان أظهرتا وجود علاقة طردية موجبة لضغوط العمل مع الرضا الوظيفي واختلفت أيضا مع دراسة (Pascal Paillé, 2011) التي بينت أن الفرد الذي يتمتع بمستوى عال من الرضا مستعد لتحمل الضغوط في العمل.

- عدم وجود علاقة معنوية بين ضغوط العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الأطوار التعليمية الثلاث راجع إلى أن الموظفين يعتبرون أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تصبح عبئا في العمل مع زيادة الضغوط الواقعة عليهم، حيث أنهم غير مستعدين للتضحية لوحدهم بل يعتقدون أن على المؤسسة أيضا أن تساهم في تقديم التحفيز التي تدفعهم لعدم التأثر بالضغوط في العمل. وتتفق دراستنا مع دراسة (Azizi et al, 2012) التي أكدت على عدم وجود علاقة معنوية بين ضغوط العمل وسلوك المواطنة التنظيمية. وتختلف دراستنا مع دراسة (Ajay K. Jain & Cary L. Cooper, 2012) و (Pascal Paillé, 2011) و Sunita et al, 2015).

و (Ikonne, et al, 2013) التي أظهرت جميعها وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل وسلوك المواطنة التنظيمية. واختلفت دراستنا أيضا مع دراسة (Jyh-Lung Tang, 2008) التي خلصت إلى وجود علاقة إيجابية بين ضغوط العمل وسلوك المواطنة التنظيمية، كما تختلف مع دراسة (Reni Astrida et al, 2017) التي أظهرت وجود تأثير إيجابي غير معنوي لضغوط العمل على سلوك المواطنة التنظيمية.

2.2- مناقشة نتائج اختبار معامل التحديد (R^2):

- يظهر تفسير ضغوط العمل للرضا الوظيفي من خلال بعديه (الرضا الداخلي والرضا الخارجي) لدى موظفي الأطوار التعليمية الثلاث بمستويات عالية ويعزى ذلك إلى أن الرضا الداخلي هو المشكل الرئيسي والأساسي للرضا الوظيفي، حيث يسود الشعور بالأمان الوظيفي لدى الموظفين، ويدفع ذلك الموظفين للمساهمة في تحقيق أهداف والتزامات المؤسسة، فالتخفيف من ضغوط العمل يرفع من الحالة العاطفية الإيجابية للموظفين. وعلى الرغم من أن الرضا الخارجي لا يتشكل من العوامل الأساسية للرضا الوظيفي إلا أنه مهم لتحقيق رضا الأفراد، حيث أن توفير الوسائل اللازمة لأداء المهام وتشجيع العمل الجماعي والتوزيع العادل للأعباء من شأنه أن يساهم في تخفيف ضغوط العمل وتسريع إنجاز الأعمال وبالتالي التخفيف من ثقل الأعباء والشعور بالارتياح لدى الموظفين. كما أن هناك عوامل متبقية لم تذكر في دراستنا هذه لكنها تدخل كمتغيرات أخرى تفسر ما تبقى من ضغوط العمل كالعدالة التنظيمية، الانتماء، الولاء والالتزام التنظيمي وغيرها. وتتفق دراستنا مع دراسة Reni Astrida et al, (2017)، (Farah Khan & Uzma Ali, 2013)، (Azizi et al, 2012).

- يظهر تفسير ضغوط العمل لسلوك المواطنة التنظيمية من خلال شقين الأول هو الأبعاد الموجهة نحو الأفراد (الإيثار والكياسة) حيث تظهر مبادرات الموظفين لمساعدة زملائهم في العمل وتقديم التوجيه والنصح لهم على الرغم من وجود أعباء عمل، حيث لا يجد الموظفون الجدد أي صعوبة في الاندماج في المؤسسة، كما أن الموظفين مستعدون لتحمل الغيابات التي قد تحدث لزملائهم خاصة إذا تعلق الأمر بالحالات الطارئة والمستعجلة كالمرض والوفاة، كما أنهم مستعدون لتعويض زملائهم في حال ما كان هناك غياب على مستوى فصول التدريس مع استدراك هذا التعويض في الأسابيع التي تليها. أما الشق الثاني فهو الأبعاد الموجهة نحو المؤسسة (الروح الرياضية، السلوك الحضاري ووعي الضمير) حيث أن مستويات الضغوط لا تؤدي بالموظفين إلى خلق مشاكل في العمل وقلة الانضباط، كما لا تدفعهم إلى التخلي عن تطبيق اللوائح والقواعد التنظيمية كما أن الأعباء التي قد تقع على الموظفين لا تحول دون تقديمهم الاقتراحات والمبادرات التي تدعم العمل. وتدخل متغيرات أخرى مفسرة لم تذكر في دراستنا كالولاء والانتماء للمؤسسة التي تعتبر حسب بعض الباحثين كجزء لا ينفصل عن سلوكيات المواطنة التنظيمية. وتتفق دراستنا مع نتائج دراسة (الخليفة، 2016) و (الشمري والكروي، 2015) و Ajay K. Jain & Cary L. (2012) و (Cooper, 2012) و (Sunita et al, 2015).

(Azizi et al, 2012) و (Pia Muriel Cardoso, 2015).

3.2- مناقشة حجم الأثر f^2 ، الملائمة التنبؤية Q^2 و الأثر الجزئي q^2 :

- لم يظهر تأثير لضغوط العمل على سلوك المواطنة التنظيمية بتثبيت الرضا الوظيفي، ويرجع ذلك إلى أن الرضا الوظيفي يمثل الدافع الذي يحرك الموظفين في الأطوار التعليمية ويدفعهم لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية على الرغم من وجود ضغوط العمل التي تمثل الحافز (المثير) السلبي بالنسبة لهم، لذا فالتخلي عن الرضا الوظيفي للموظفين في محاولة لدفعهم لممارسة السلوكيات التطوعية التي تمثل في اعتقاد البعض منهم عبئا إضافيا يقع عليهم مع وجود ضغوط في العمل كحافز سلبي، فإن ذلك يدفعهم لعدم الانخراط في ممارسة هذه السلوكيات. وتختلف دراستنا مع دراسة (Jyh-Lung Tang, 2008) التي أظهرت حجم تأثير كبير لضغوط العمل على سلوك المواطنة التنظيمية، وتتفق مع دراسة (Azizi et al, 2012) ودراسة

(Pascal Paillé, 2011) التي أبرزت عدم وجود تأثير لضغوط العمل على سلوك المواطنة التنظيمية دون وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

- يظهر تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي بتثبيت سلوك المواطنة التنظيمية بأثر متوسط، ويرجع ذلك إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية عبارة عن أدوار إضافية تطوعية تتجاوز الدور الرسمي، حيث أنها تصبح أحيانا عبئا إضافيا في نظر البعض، فبالنسبة للموظفين في حال تم اعفائهم من أداء هذه السلوكيات فلن تؤثر في مستوى تقبلهم لضغوط العمل أو مستوى شعورهم بالرضا الوظيفي، إلا أنه لا يفسر وحده هذا التأثير، بل يرجع ذلك أيضا إلى أن الضغوط ليست قوية والموظفون لم يصلوا إلى مستوى الرضا التام الذي يسمح لهم بتحمل الحافز السلبي المتمثل في ضغوط العمل، إذ أنهم ليسوا راضين تماما على بعض الجوانب ويعتبرونها غير محققة بالنسبة لهم، كالأجر والخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة إضافة إلى الترقيات خلال المسار الوظيفي وعدم حصولهم على التدريب اللازم لأداء العمل بدقة، حيث أن عدم وصولهم إلى مستوى الرضا التام يدفعهم إلى عدم تحمل ضغوط أكثر في العمل وعدم القبول بها في حال ارتفع مستواها بشكل أكبر. وعلى العموم فإن العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي لم تتأثر بتثبيت سلوك المواطنة التنظيمية. وتتفق دراستنا مع دراسة Farah Khan & Uzma Ali, (2013) التي أظهرت تأثير كبير لضغوط العمل على الرضا الوظيفي كما اتفقت أيضا مع دراسة (Azizi et al, 2012) و (Ragel and Ragel, 2017).

- يظهر تأثير الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية بتثبيت ضغوط العمل بأثر قوي، ويرجع ذلك إلى أن غياب الحافز السلبي بالنسبة للموظفين مع وجود مستوى من الرضا الوظيفي وليس بالضرورة أن يكون كبيرا، فإن ذلك يدفعهم للانخراط في ممارسة السلوكيات المواطنة التنظيمية بشقيها الموجهة نحو الأفراد والموجهة نحو المؤسسة، حيث أنه في حالة وجود الدافع الإيجابي فإن ذلك يشجع الموظفين على القيام بأدوار إضافية قد تتجاوز حدود الدور الرسمي كما يعتبرونها في بعض الأحيان تعويضا على تقصيرهم في أدائهم لواجباتهم الرسمية أحيانا، وتتفق دراستنا مع دراسة (Ragel and Ragel, 2017)، (Azizi et al, 2012)، (الخليفة، 2016)، (Reni Astrida et al, 2017)، (Gülsevim 2018)، (Ulfiani Rahman et al, 2014) التي أثبتت جميعها تأثير الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية. واتفقت أيضا مع دراسة Organ & Konovsky, 1989) ودراسة (Brief & Motowidlo, 1986) اللتان خلصتا إلى أن الرضا الإدراكي (الخارجي) لمخرجات الوظيفة هو محدد أكثر قوة لسلوكيات المواطنة التنظيمية مقارنة بالرضا العاطفي (الداخلي) وقد دعمت دراسة (Moorman, 1993) ما سبق، حيث توصلت إلى ارتفاع الأهمية النسبية لمقاييس الرضا الوظيفي الإدراكي بالمقارنة بالرضا العاطفي في التأثير على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

4.2- مناقشة جودة النموذج:

تدل نتائج جودة مطابقة النموذج على أن القيم المتوقعة تتطابق مع الواقع ويفسر النموذج أن موظفي الأطوار التعليمية الثلاث ليسوا مدفوعين بالقوة أو بالإكراه لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية وما يترتب عنها من أدوار إضافية، بل إن الرضا الوظيفي وشعورهم بالارتياح أثناء أداء العمل يدفعهم ويحركهم لأداء مثل هذه السلوكيات تجاه زملائهم وتجاه المؤسسة بالرغم من وجود ضغوط عمل

محيطه بهم كالأعباء الواقعة عليهم خارج وقت العمل. واتفقت دراستنا مع دراسة (Pascal Paillé, 2011)، (Ulfiani Rahman et al, 2014)، دراسة (Saifi & Shahzad, 2017).

3- مناقشة اختبار الوساطة:

أظهرت النتائج وساطة الرضا الوظيفي بمستوى كلي بين ضغوط العمل وسلوك المواطنة التنظيمية حيث يفسر ذلك على أن الموظف الذي يتمتع بمستوى عال من الرضا في العمل مستعد لتحمل ضغوط العمل كما أنه مستعد لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية والأدوار الإضافية إن اقتضى الأمر، إلا أنه مع غياب الرضا الوظيفي لدى الموظفين فإنهم لن يكونوا مستعدين على الإطلاق لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية إن تطلب الأمر منهم ذلك، لأنها في نظرهم عبارة عن أعباء إضافية وهم غير مستعدين للانخراط فيها، كما أن الموظفين في حالة انعدام الرضا الوظيفي هم أكثر عرضة للمعاناة من ضغوط العمل، وبالتالي فإن الرضا الوظيفي هو المحدد لموقف الموظفين من الانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية وهذا ما أشارت إليه دراسة (Organ & Konovsky, 1989) أيضاً، كما تتفق دراستنا مع دراسة (الشنطي، 2015) التي أثبتت توسط الالتزام التنظيمي كليا العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة وتتفق أيضاً مع دراسة (الشنطي، 2017) التي أثبتت أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي واختلفت معها في أن الرضا الوظيفي لا يتوسط العلاقة بين القيادة التبادلية والالتزام التنظيمي. كما تتفق مع دراسة (كاظم وشعلان، 2017) و (الشنطي، 2015) التي خلصت إلى وجود وساطة جزئية بين المتغير المستقل والتابع وتختلف معها في مستوى الوساطة باعتبارها جزئية وليست كلية. وتتفق أيضاً مع دراسة

(Saifi & Shahzad, 2017) و (Ragel and Ragel, 2017) التي أثبتت وساطة الرضا الوظيفي وتتفق أيضاً مع دراسة

(Reni Astrida et al, 2017) التي أثبتت تأثير الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، واختلفت معها في نفس الوقت على أن الالتزام التنظيمي لا يدخل كوسيط بين ضغوط العمل وسلوك المواطنة التنظيمية.

4- مناقشة نتائج اختبار الفروق:

1.4- حسب متغير الجنس: تبين أن هناك فروق في آراء المستجوبين من الجنسين (ذكور، إناث) للمسار الرضا الوظيفي تجاه سلوك المواطنة التنظيمية لصالح مجموعة الذكور، ويرجع ذلك إلى أن كلا الجنسين لا يملكان نفس التصور تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث لا يرى الذكور أي مانع من الانخراط في الأدوار الإضافية والسلوكيات التطوعية سواء كانت موجهة نحو الأفراد (الإيثار والكياسة) أو موجهة نحو المؤسسة (الروح الرياضية، السلوك الحضاري ووعي الضمير) إن تطلب منهم الأمر ذلك حتى لو كانت خارج أوقات العمل، في حين أن فئة الإناث غير مستعدة في أغلب الأوقات للانخراط في السلوكيات التطوعية بغض النظر عن توفر الرضا الوظيفي من عدمه، وذلك لاعتبارات خارج ميدان العمل (كالتزامات البيت والأطفال... الخ)، إضافة إلى قدرة الذكور على التحمل أكثر من الإناث باعتبار أن سلوكيات المواطنة التنظيمية قد تكون عبئاً إضافياً في العمل أحياناً.

في حين أنه لا توجد فروق في آراء المستجوبين من الجنسين (ذكور، إناث) على المسار ضغوط العمل تجاه الرضا الوظيفي، حيث يحمل كلا الجنسين نفس التصورات.

وبينت النتائج أيضا وجود فروق في آراء المستجوبين من الجنسين (ذكور، إناث) على المسار ضغوط العمل تجاه سلوك المواطنة التنظيمية لصالح فئة الذكور، حيث يرجع ذلك إلى قدرة الذكور على تحمل الضغوط في العمل أكثر من الإناث، إضافة إلى اختلاف نظرة الذكور إلى سلوك المواطنة التنظيمية عن نظرة الإناث إليها، حيث تعتبر في نظر الإناث عبئا إضافيا، ولذا فيجب في نظرهم أن يبادر الذكور إلى القيام بسلوكيات المواطنة التنظيمية سواء كانت تجاه الأفراد (الايثار والكياسة) أو تجاه المؤسسة (الروح الرياضية، السلوك الحضاري ووعي الضمير).

أما بالنسبة لنتائج الفرق بين الجنسين على المسار الغير مباشر ضغوط العمل تجاه سلوك المواطنة التنظيمية بتوسيط الرضا الوظيفي فقد ثبت وجود فروق في آراء المستجوبين لصالح فئة الإناث، حيث يرجع الفرق إلى الحالة المزاجية والعاطفية الموجودة لدى الإناث أكثر من فئة الذكور، إذ أن آثار التوتر والضغط والانزعاج من حجم العمل لا تظهر لدى الإناث بشكل سريع خاصة في حالة توفر شروط الرضا في العمل، عكس فئة الذكور التي يظهر عليها التوتر والضغط من جراء كثرة الالتزامات. وتتفق دراستنا هذه مع دراسة (Azizi et al, 2012) و (اسماعيل ومعروف، 2018) التي أثبتت وجود فروق تعزى لمتغير الجنس.

2.4- حسب متغير الطور التعليمي: أظهرت نتائج اختبار الفروق بين الطورين الابتدائي والمتوسط للمسار ضغوط العمل تجاه سلوك المواطنة التنظيمية وجود فروق لصالح فئة الطور الابتدائي ويظهر الفرق تحديدا في المسار ضغوط العمل تجاه السلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المؤسسة (السلوك الحضاري ووعي الضمير)، ويرجع ذلك إلى أن جميع موظفي الطور الابتدائي مكلفون بمهام بيداغوجية بحتة، عكس فئة الطور المتوسط التي تنقسم مهامهم بين البيداغوجية والإدارية، حيث يعتقد موظفو فئة الطور الابتدائي أن المهام المسندة إليهم تتطلب حجم ساعي أكبر مقارنة بفئة الطور المتوسط، حيث يمارس موظفو الطور الابتدائي مهام المساعد التربوي، فمهامهم ليست بيداغوجية داخل الفصل فقط بل تتعداها إلى خارجه كحراسة ومراقبة التلاميذ في الساحة والمطعم وعند الدخول والخروج من المدرسة، إضافة إلى الأعباء التي يتحملونها بشكل دائم خارج وقت العمل كإعادة كتابة الدروس في السجلات في المنزل. كما أظهرت نتائج اختبار الفروق بين نفس الطورين للمسار ضغوط العمل سلوك المواطنة التنظيمية بتوسيط الرضا الوظيفي وجود فروق طفيفة لصالح فئة الطور المتوسط، إذ أن دخول الرضا الوظيفي يشعر فئة الطور المتوسط بارتياح كبير حيث لا تشكل ضغوط العمل والسلوكيات التطوعية أي مشكل بالنسبة لهم إذا توفرت عوامل الرضا الوظيفي، في حين أن فئة الطور الابتدائي ترى أن الرضا الوظيفي المتوفر غير كاف ولا يلبي تطلعاتها بل تسعى إلى تحقيق مكاسب أخرى.

في حين أظهرت نتائج اختبار الفروق للطورين المتوسط والثانوي للمسار ضغوط العمل تجاه سلوك المواطنة التنظيمية وجود فروق لصالح فئة الطور الثانوي، إذ يفسر ذلك على أن حجم العمل المسند لموظفي التعليم الثانوي أكثر بمراحل منه لدى فئة الطور المتوسط، كما أن الضغط النفسي المسلط على موظفي الطور الثانوي باعتبار أن هناك امتحانات مصيرية (بكالوريا) وأنهم مطالبون بتحقيق نتائج جيدة لتحسين تصنيف المؤسسة على المستويين المحلي والوطني، ويظهر الفرق بينهم وبين الطور المتوسط تحديدا في مسار ضغوط العمل تجاه السلوك الحضاري ووعي الضمير حيث أن موظفي الطور الثانوي أكثر حرصا على تطبيق اللوائح والإجراءات في العمل وتطبيق جميع توجيهات الإدارة مما يجعلهم تحت ضغط أكبر.

إلا أن الفرق لمسار ضغوط العمل تجاه سلوك المواطنة التنظيمية بتوسيط الرضا الوظيفي يظهر لصالح فئة الطور المتوسط حيث تشعر هذه الفئة بارتياح أكبر من فئة الطور الثانوي، حيث أن عوامل الرضا الوظيفي المحفزة على مواجهة ضغوط العمل والتي تشجع على سلوكيات المواطنة التنظيمية (كالأجور، المنح والتعويضات، الترقيات، فرص التطوير، الخدمات الاجتماعية... إلخ) غير كافية حسب وجهة نظر فئة الطور الثانوي.

3.4- حسب متغير الخبرة المهنية: أظهرت نتائج اختبار الفروق للخبرة المهنية للفئتين (1- 10 سنوات) و (21 سنة فأكثر) للمسار ضغوط العمل تجاه سلوك المواطنة التنظيمية بتوسيط الرضا الوظيفي وجود فروق معنوية لصالح فئة (21 سنة فأكثر)، ويفسر الفرق على أن هذه الفئة من الأفراد تشعر أنها تنال نصيبها من التقدير والاحترام من زملائهم الأقل منهم سناً وخدمة في المؤسسة، الشيء الذي يكسبهم مزيداً من الرضا لأنها قدمت كل ما لديها للمؤسسة أي أكثر من 20 سنة عمل للمؤسسة وشارفت على الخروج إلى التقاعد وتحملت لفترات مهمة في مسارها الوظيفي جميع أنواع الضغوط في العمل وساهت بجميع أشكال التطوع والأدوار الإضافية، كما أن تجارب هذه الفئة السابقة مع المواقف الضاغطة داخل وخارج المؤسسة أكسبتها القدرة على مواجهة جميع المواقف التي قد تسبب ضغوطاً عالية للفئات الأخرى، لذا فهذه الفئة تمتلك الخبرة اللازمة للتعامل مع الضغوط في العمل وبارتياح كبير مع الانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية وبمردود أفضل عند توفر العوامل المسببة للرضا. وتتفق دراستنا مع دراسة (Gülsevim 2018) و (موفق، 2014) اللتان توصلتا إلى وجود فروق تعزى لسنوات الخدمة والأقدمية.

خلاصة الفصل:

استعرضنا في هذا الفصل مجموعة من النتائج قبل وبعد تقييم النموذج القياسي والهيكلية، حيث تم عرض التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة كل على حدا، حيث تبين من خلال ذلك أن ضغوط العمل سائدة بمستويات ضعيفة بين موظفي الأطوار التعليمية، بينما الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية سائدان بدرجة مرتفعة، كما تم تحليل المتغيرات وفقا للخصائص الديمغرافية للمستجوبين، والتي أظهرت تباينات بين الفئات حسب الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية والطور التعليمي. وتم التطرق إلى تقييم النموذج القياسي لكل متغير على حدا، حيث تم تحسين جميع البنائات (المتغيرات) وتم اختبار الصدق التمييزي باستخدام مقياسي (Cross loading) و HTMT اللذان أثبتا توفر الصدق التمييزي للمتغيرات. وفي الخطوة الأخرى تم تقييم النموذج الهيكلي الذي خلصت نتائج اختبار المسارات فيه إلى وجود علاقة معنوية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي، وبين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية في حين أن العلاقة غير دالة معنويا بين ضغوط العمل وسلوك المواطنة التنظيمية، وتوصلنا أيضا من خلال النتائج إلى أن النموذج ذو قدرة تفسيرية مناسبة. وبالنسبة لحجم التأثير لضغوط العمل على سلوك المواطنة التنظيمية فقد ظهر صغيرا، في حين أنه ذو حجم تأثير متوسط على الرضا الوظيفي، بينما تأثير الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية يمكن اعتباره ذو حجم تأثير كبير. وكشفت النتائج إلى أن النموذج ذو ملائمة وجودة تنبؤية. وفيما يخص اختبار الوساطة للرضا الوظيفي فقد ظهر أن الرضا الوظيفي يتوسط كليا العلاقة بين ضغوط العمل وسلوك المواطنة التنظيمية.

خاتمة

لطالما كانت السلوكيات التنظيمية أبرز محددات أداء الأفراد في التنظيمات المعاصرة، نظرا لتأثيرها العميق الذي يظهر جليا في نهضة المنظمات، وباعتبار أن مفهوم العلاقة هو مكون مركب من مجموعة عناصر تتفاعل فيما بينها فقد حاولت هذه الدراسة تقديم تصور لمساهمة الرضا الوظيفي في تكريس ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية في ظل وجود ضغوط العمل، الذي يعتبر عامل سلب في نظر الأفراد وذلك لتأثيره على الصحة النفسية والبدنية بالنسبة لهم ويعتبر تكلفة مادية بالنسبة للمنظمات، وهو ما ينعكس على الأداء العام خاصة إذا كان في قطاع حيوي كقطاع التربية والتعليم، وقد حاولت الدراسة تحليل وتفكيك هاته المتغيرات ومحاولة إيجاد مجموعة العلاقات والتأثيرات فيما بينها، وقد خلصت إلى مجموعة من النتائج نعرضها كالتالي:

• نتائج الدراسة:

من خلال دراسة العلاقة بين ضغوط العمل وسلوك المواطنة التنظيمية واستكشاف الدور الوسيط للرضا الوظيفي واعتمادا على الإطار النظري والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة أو جزءا منها، وبعد إجراء الدراسة الميدانية التي اعتمدت بالأساس على الاستبيان من خلال توزيعه على عينة بحثية من موظفي الأطوار التعليمية الثلاث (الابتدائي، المتوسط والثانوي) توزعت على مجموعة من المؤسسات التعليمية، تم اختبار الفرضيات الرئيسية التي يقوم عليها البحث، والتوصل إلى جملة من النتائج نذكرها فيما يلي:

أولا: النتائج المتعلقة بمستوى التعرض لضغوط العمل، الشعور الرضا الوظيفي وتشكل سلوك المواطنة التنظيمية:

- ضغوط العمل سائدة بمستويات ضعيفة لدى موظفي الأطوار التعليمية الثلاث (الابتدائي، المتوسط والثانوي)، وهذا ما عكسته أبعاد ضغوط العمل المتمثلة في (صراع الدور، غموض الدور، ظروف العمل) التي كانت سائدة بمستويات ضعيفة على الترتيب، باستثناء بعد عبء العمل الذي كان سائدا بين الموظفين بمستوى متوسط، ويعتبر مستوى الضغوط في دراستنا هذه مقبولا، حيث أنه من غير الممكن أن لا تكون هناك ضغوط في العمل كما يؤكد (Hans selye) ذلك، حيث أن هناك مستويات من الضغوط تكون مطلوبة في حياة الناس، إلا أن مستوى الضغوط في العمل في دراستنا والتي مصدرها عبء العمل تعتبر مقلقة نوعا ما، فقد تكون تكلفة على المؤسسة والموظفين على حد سواء بمرور الوقت، حيث يمكن أن تؤدي إلى مشاكل صحية، اجتماعية، نفسية ومالية وغيرها، لذا يجب على الوزارة الوصية إعادة النظر في الهياكل التنظيمية للمؤسسات الابتدائية بصفة خاصة، كما يجب تحديد الأنشطة المكونة للمهام المركبة للوظيفة (العمل) ووضع ذلك في توصيف متكامل من خلال إعادة تحليل العمل في جميع الأطوار.

- الرضا الوظيفي سائد بمستويات مرتفعة بين موظفي الأطوار التعليمية الثلاث (الابتدائي، المتوسط والثانوي)، حيث أن الرضا الداخلي (الجوهري) سائد بدرجات مرتفعة بينما الرضا الخارجي (الإدراكي) سائد بدرجات متوسطة، الأمر الذي يتطلب مزيدا من العمل لتحسين هذا الجانب حيث يجب على المؤسسة إعادة النظر في نظام المنح والتعويضات خصوصا تلك التي تدخل في تكوين الأجور (تعويض السكن، تعويض المنطقة، منحة الزوجة.. إلخ) والتي لم تعد تواكب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية الحاصلة، إضافة إلى تحسين منظومة الخدمات الاجتماعية المقدمة والتي لم يرقى أدائها إلى تغطية حجم الأعداد الكبيرة من

موظفي القطاع، كما يجب على الوزارة الوصية مراجعة نظام التدريب والتكوين القائم والذي لا يحقق المبتغى المأمول إذ يكتفي بالأيام الدراسية الشكلية عوض تقديم تكوين فعال مبني على أسس علمية وموجهة لأهداف واضحة المعالم خاصة لفئة موظفي التعليم.

- سلوكيات المواطنة التنظيمية مرتفع لدى موظفي الأطوار التعليمية الثلاث (الابتدائي، المتوسط والثانوي)، وهذا ما تعكسه أبعاد (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية ووعي الضمير) التي كانت سائدة بمستويات مرتفعة، أما بعد السلوك الحضاري فقد كان سائدا بمستوى مرتفع جدا، وهذا راجع بالأخص إلى طبيعة مجال العمل المتمثل في التربية والتعليم، إذ تعتبر المؤسسة التعليمية هي المصنع الذي يبني الأجيال، كما أن توفر بيئة عمل يسودها التعاون والثقة وبناء العلاقات بين الموظفين وتحقيق مبدأ العمل الجماعي يعزز من قدرتهم على التطوع لمساعدة زملائهم وتقديم النصح والإرشاد. ومما أظهرته النتائج أيضا أن سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الأفراد (الإيثار، الكياسة) أعلى من سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة (الروح الرياضية، السلوك الحضاري ووعي الضمير) وذلك راجع إلى الطابع الاجتماعي الذي يخلو من الرسمية هو ما يسود العلاقة بين الموظفين، في حين أن الطابع الإداري الذي يمتاز بالرسمية وعدم المرونة في نفس الوقت هو السائد في علاقة الموظفين بالمؤسسة نظرا لكون أعداد الموظفين وحجم المتوسطات والثانويات.

ثانيا: النتائج المتعلقة بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

- لا يوجد اختلاف بين الذكور والإناث من حيث تعرضهم لضغوط العمل، بينما الذكور هم أقل رضا وظيفي من الإناث، حيث يرجع ذلك إلى القناعة والرضا الموجودين لدى الإناث حيث يكفهن منصب عمل وأجر دائم مع أمان وظيفي، عكس الذكور. بينما الذكور هم أكثر ممارسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك راجع إلى الأعراف والثقافة السائدة في المنطقة والتي ترى أن الأولوية دائما هي للذكور عند القيام ببعض الأدوار الإضافية.
- تبين أن ضغوط العمل لا ترتبط بعمر الموظف، ونفس الشيء ينطبق على الرضا الوظيفي، بينما يظهر أنه كلما تقدم الموظف في العمر كلما كان أكثر انخراطا في سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- بينت النتائج أن المستوى الدراسي لا يتحكم بدرجة كبيرة في حجم ودرجة تأثير ضغوط العمل، إلا أن الموظفين الأقل مستوى دراسيا هم أقل تأثرا بضغوط العمل إلى حد ما، في حين لا يتحكم المستوى الدراسي على الإطلاق في مستوى الرضا الوظيفي للموظفين إلا فيما ندر، بينما لا تخضع ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى المستوى الدراسي للأفراد.
- تلعب الخبرة المهنية للموظفين دورا في التخفيف من ضغوط العمل، والرفع من مستويات الرضا الوظيفي للموظفين، كما ترفع من درجة انخراط الأفراد في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.
- تتركز ضغوط العمل لدى موظفي الطور الابتدائي وذلك راجع لعدم مرونة الهياكل التنظيمية في المدارس الابتدائية، وتقل لدى فئة الطور المتوسط، في حين أن فئة الطور المتوسط هي الأكثر رضا وظيفيا وانخراطا في سلوكيات المواطنة التنظيمية تليها فئة الطور الابتدائي.

ثالثا: النتائج المتعلقة باختبار النموذج الهيكلي للدراسة:

- اتضح أن العلاقة المباشرة لضغوط العمل بسلوكيات المواطنة التنظيمية هي علاقة عكسية لكنها غير معنوية وليست دالة احصائية، ومن دون تأثير، حيث أن الموظفين يعتبرون سلوكيات المواطنة التنظيمية عبارة عن أعباء إضافية في العمل تضاف إلى الأعباء التي مصدرها ضغوط العمل، لذا فالعلاقة بين ضغوط العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية تحتاج إلى متغير دافع (محرك).
- ترتبط ضغوط العمل بالرضا الوظيفي بعلاقة عكسية سالبة معنوية وذات دلالة إحصائية وتأثير متوسط، حيث أن ارتفاع ضغوط العمل يقلل من شعور الموظفين بالرضا الوظيفي، حيث أن الموظف الراضي عن وظيفته يمكن أن يتعامل مع ظروف العمل المجهدة المتأصلة في البيئة المهنية.
- اتضح أن الرضا الوظيفي يرتبط بعلاقة طردية موجبة معنوية ذات دلالة إحصائية وتأثير كبير على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهذا يشير إلى أنه كلما كان الرضا الوظيفي سائدا بدرجة عالية بين الموظفين فإن ذلك يدفعهم إلى القيام بأعمال تطوعية واختيارية لا تقع ضمن واجباتهم الرسمية، ولا ترتبط بنظام الحوافز في المؤسسة من أجل تحسين العمل وزيادة فعاليته ومردوديته.
- الرضا الوظيفي يتوسط كليا العلاقة بين ضغوط العمل وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث أن سلوكيات المواطنة التنظيمية لا تتأثر بضغوط العمل فهي تحتاج إلى عامل دافع (محرك) من خلال علاقة غير مباشرة، لذا فإنه لدفع الموظفين للانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية يجب أن يكونوا راضين وظيفيا.

رابعا: النتائج المتعلقة باختبار الفروق على المسارات تبعا لمتغيرات الجنس، الطور التعليمي والخبرة المهنية:

- تبين أن توفير مسببات وعوامل الرضا الوظيفي تحفز الموظفين الذكور على الانخراط في ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية على عكس الموظفات الإناث اللواتي يعتبرن أداء سلوكيات المواطنة التنظيمية يشكل عبئا إضافيا في العمل.
- تبين أن ضغوط العمل لا تشكل عائقا بالنسبة للموظفين الذكور في طريقها لأداء سلوكيات المواطنة التنظيمية، بينما الموظفات الإناث غير مستعدات لذلك.
- تبين أن الموظفات الإناث أكثر استجابة من الذكور لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بوجود ضغوط العمل لكن بتوفر الرضا الوظيفي.
- موظفو الطور الابتدائي هم الأكثر انخراطا في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بوجود ضغوط العمل من فئة الطور المتوسط، ويرجع ذلك إلى طبيعة الطور التعليمي الذي يضم فئة التلاميذ الذين تتراوح أعمارهم بين 06 سنوات و 12 سنة، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي المحدود للمدرسة الابتدائية.
- تبين أن موظفي الطور المتوسط أكثر انخراطا من موظفي الطور الابتدائي في أداء سلوكيات المواطنة التنظيمية بوجود ضغوط العمل لكن مع توفر عامل الرضا الوظيفي.

- موظفو الطور الثانوي أكثر انخراطا في أداء سلوكيات المواطنة التنظيمية بوجود ضغوط العمل من موظفي الطور المتوسط، وذلك راجع إلى طبيعة الطور الذي يعتبر المرحلة النهائية في ميدان التربية والتعليم وكذا لاختلاف الأهداف المرسومة لكل طور بغية تحقيقها.
- مسببات وعوامل الرضا الوظيفي المتوفرة لا تلي تطلعات ورغبات موظفي الطور الثانوي على الرغم من انخراطهم في سلوكيات المواطنة التنظيمية بوجود ضغوط العمل عكس موظفي الطور المتوسط.
- الموظفون الأكثر خبرة وأقدمية في العمل هم أكثر فئة أداءا لسلوكيات المواطنة التنظيمية بوجود ضغوط العمل لكن مع توفر الرضا الوظيفي.

● توصيات الدراسة:

- بناء على النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات يمكن أن يتم الاستعانة بها في دعم وتطوير المفاهيم المرتبطة بالموضوع وتطبيقها على المستويين النظري والتسيري نذكر منها:
- قد يترتب على ضغوط العمل مشاكل مالية وصحية ونفسية حيث تمثل تكلفة بالنسبة للمؤسسة حين تعرقل سير نشاطها وتحقيق أهدافها والتزاماتها نتيجة المشاكل الصحية والنفسية التي قد يتعرض لها الموظفون (كالمرض، الغياب، النية في ترك العمل... إلخ) جراء ضغوط العمل، لذا على المسيرين عدم إهمال هذا الجانب واستباق الأحداث قبل وقوعها.
- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي لمؤسسات الطور الابتدائي ومنح صلاحيات أكبر في التسير المالي والبيداغوجي للمديرين.
- إعادة تحليل، توصيف وتصميم الوظائف في مؤسسات الطور الابتدائي بالأخص، وإدراج مناصب إدارية وبيداغوجية أخرى (كمشرفي التربية والمسير المالي، الصحة المدرسية... إلخ) للتخفيف من عبء العمل الذي يتحمله موظفو التعليم.
- تحديد الأنشطة المكونة للمهام المركبة للوظيفة (العمل) ووضع ذلك في توصيف متكامل من خلال إعادة تحليل العمل في جميع الأطوار.
- المنظمات الحديثة هي التي تعمل على تحديد سياسات الموارد البشرية التي تركز على تنمية الرضا الوظيفي لدى الموظفين، لكن على المسيرين عدم الاستهانة بمخاطر ضغوط العمل، والنظر فقط إلى أن الرضا الوظيفي كعامل يمكنه التخفيف منها، بل يجب أن يصبح هدفاً تكميلياً للنظر في التخفيف من الآثار الضارة للضغوط في العمل وداخل المنظمة.
- ضرورة اهتمام الوزارة الوصية بموضوع الرضا الوظيفي في الأطوار التعليمية الثلاث من خلال منح التحفيز المناسبة، والزيادة في أجور الموظفين بغرض إشباع حاجاتهم اليومية وزيادة مستوى رضاهم في العمل، حيث يشعرهم ذلك بأن هناك احتراماً وتقديراً لمجهوداتهم يدفعهم إلى بذل جهود إضافية، بدل تلويحهم (الموظفين) في كل موسم دراسي بالإضرابات وتعطيل المؤسسات التعليمية بسبب مطالب بإمكان الوصاية تحقيقها.
- سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات اختيارية لا تدخل ضمن المهام الرسمية، فلا يجب على المسؤولين في الأطوار التعليمية الثلاث النظر إليها على أنها واجبات يجب الالتزام بها خاصة مع زيادة الأعباء في العمل.

- ترسيخ وتنمية مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين من أجل الارتقاء بالعمل والاسهام في تحسين الأداء وذلك من خلال مكافأة الموظفين ذوي السلوكيات التطوعية وإدراج سلوك المواطنة التنظيمية كأحد معايير التقييم لأداء الموظفين في الأطوار التعليمية الثلاث.

● آفاق الدراسة:

- من خلال معالجة إشكالية البحث وعبر مختلف المخططات التي مرت بها الدراسة وإيماننا منا بإمكانية توسيع وتطوير هذه الدراسة، تم مصادفة مجموعة من المواضيع التي يمكن أن تشكل منطلقات بحثية للدراسات الخاصة بتحليل السلوكيات التنظيمية في المنظمات ويمكن ذكر أهمها فيما يلي:
- إعادة اختبار نفس النموذج الحالي مع تحليل الفروق تبعا للمتغيرات الديمغرافية التي لم يتسنى لنا اختبار نتائجها (العمر، المستوى الدراسي، الوظيفة، المنصب) إن وجدت أو تم تطوير البرامج التي بإمكانها القيام بعملية تحليل الفروق لأكثر من زوجين.
- إمكانية إجراء دراسات ميدانية في قطاعات أخرى مثل قطاع البنوك والمؤسسات المالية، مؤسسات الضمان الاجتماعي، الصحة والسياحة.. الخ، كونها ذات طابع خدمي؛ وذلك للتحقق من إمكانية تعميم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية في القطاع الخدمي أو حتى توسيع الدراسة للقطاع الصناعي والتجاري.
- يمكن اعتماد المزيد من المتغيرات للحصول على رؤية أكثر شمولاً لسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما يمكن توسيع مجتمع وعينة الدراسة لتشمل ولايات أخرى، أو اعتمادها على دوائر جهوية كولايات الجنوب أو الوسط أو الشرق أو الغرب على سبيل المثال أو اعتماد الدراسة لتغطي الأطوار التعليمية الثلاث على مستوى وطني.
- القيام بدراسات تظهر تأثير ضغوط العمل على أداء المؤسسات وإيجاد حلول عملية للحد من تأثيراتها المدمرة على صحة الأفراد، والتقليل من تكلفتها المالية على المنظمات.
- إجراء دراسات تظهر مساهمات سلوكيات المواطنة التنظيمية في تأهيل والنهوض بالمنظمات.

قائمة المراجع

-I

الكتب:

أ- الكتب العربية:

- 1- القرآن الكريم، سورة التوبة، الآية 105.
- 2- أحمد جابر حسنين، الإحباط الإداري الأسباب و العلاج، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2013 .
- 3- أحمد جابر حسنين، الإحباط الإداري الأسباب والعلاج، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2013.
- 4- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014.
- 5- إياد عبد الفتاح النسور ، أساليب التحليل الكمي (مدخل لدراسة التسويق الحديث)، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع بعمان ، الأردن، 2011.
- 6- جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004.
- 7- حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2013.
- 8- حمد سرور الحريري، ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2016.
- 9- خالد عيادة عليمات، ضغوط العمل وأثرها على الاداء، دار الخليج، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
- 10- راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 11- زياد بن علي بن محمود الجرجاوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، غزة فلسطين، 2010.
- 12- سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر ط 01، الجزائر، 2012.
- 13- سيتي سيد أحمد، محددات الرضا الوظيفي في الجزائر، دار من المحيط الى الخليج، عمان، الأردن، 2017.
- 14- صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004.
- 15- طارق عبد الرؤوف عامرو إيهاب عيسى المصري، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، المؤسسة العربية للعلوم، الطبعة الأولى، 2014.
- 16- طه عبد العظيم حسين، سلامة عبد العظيم حسين، استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، 2006.

- 17- عبد الرحمان برقوق، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة- الجزائر، 2017.
- 18- عبد السلام أبو قحف، التسويق مدخل تطبيقي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 19- علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995.
- 20- علي سليم العلاونة، أساليب البحث العلمي في العلوم الإدارية، دار الفكر للنشر والطباعة والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1996.
- 21- عمر محمد درة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2008.
- 22- فاروق عبده فلية و السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للطباعة والنشر و التوزيع، بدون سنة نشر.
- 23- فتحي إبراهيم محمد أحمد، منهج البحث في إدارة الأعمال (إرشادات عامة للباحثين المبتدئين)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2014.
- 24- محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2008.
- 25- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2016.
- 26- محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج متكامل، العبيكان للنشر، الطبعة الرابعة، المملكة العربية السعودية، الرياض، 1436 هـ - 2015.
- 27- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 28- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 29- محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، المعزز للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2014.
- 30- محمود أحمد عبد الفتاح، الأساليب الحديثة في التعامل مع ضغوط العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، دار الكتب المصرية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2012-2013.
- 31- معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
- 32- نفيسة محمد باشري وآخرون، السلوك التنظيمي، جامعة القاهرة، كلية التجارة، 2017.
- 33- هار وآخرون، الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، ترجمة زكريا بلخامسة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2019.
- 34- ياسر فتحي الهنداوي، إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2012.

ب- الكتب الأجنبية:

- 35- Frank J. Landy & Jeffrey M. Conte, **Work in the 21st century- an introduction to industrial and organizational psychology**, Fourth edition, Printed in the United States of America, 2012.
- 36- Fred Luthans, **Organizational behavior: An Evidence-Based Approach**, Twelfth Edition, Published by McGraw-Hill/Irwin, a business unit of The McGraw-Hill Companies, New York, Inc, 2011.
- 37- Hair et al, **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, USA, 2017.
- 38- Hans Selye, **Stress in health and disease**, Printed in the United States of America, 1976.
- 39- James L. Gibson, et al, **Organizations: behavior, structure**, processes, fourteenth edition, Published by McGraw-Hill, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc., 1221 Avenue of the Americas, New York, NY, 10020. Copyright © 2012.
- 40- James L. Gibson, John M. Ivancevich and James H. Donnelly, R. Konopaske, **Organizations: behavior, structure**, processes, fourteenth edition, 2012.
- 41- Jane Cranwell-Ward & Alyssa Abbey, **Organizational Stress**, First published 2005 by PALGRAVE MACMILLAN, New York, 2005
- 42- Jeremy Stranks, **Stress at Work-Management and Prevention**, First published 2005.
- 43- John M. Ivancevich et al, **Organizational Behavior & Management**, TENTH EDITION, Published by McGraw-Hill, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc, 2014.
- 44- Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, **Essentials of Organizational Behavior**, 14th Edition, published by Pearson Education © 2018.
- 45- Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, **Organizational Behavior**, 15th edition, by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, USA, 2010.
- 46- Thomas P. Ryan, **Sample Size Determination and Power**, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2013.

II- الأطروحات:

- 47- أميرة رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2003.
- 48- حمزة معمري، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014/2013.
- 49- دراج فريد، الرواسب السوسيوثقافية والمواطنة التنظيمية في المؤسسة- دراسة ميدانية على موظفي الشباب بفروع بلدية المسيلة، أطروحة دكتوراه تخصص علم اجتماع المؤسسة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2019/2018.

50- محمد بن عبد الله سعيد الزهراني، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، 1428/1427 هـ.

51- مروان أحمد حويجي، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل - حالة دراسية على إتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008.

52- نايف علي أيوب، مذكرة ماجستير بعنوان: الضغوط النفسية، جامعة الاسكندرية، مصر، 2018.

III- المجالات والدوريات:

أ- المجالات العربية

53- أحمد بن سالم العامري، سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة دراسة استطلاعية لآراء المديرين، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، المجلد 16، العدد 2، 2002.

54- أحمد بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، م 17، ع2، ص: 67-83، 1424هـ/ 2003م.

55- اسماعيل اسماعيل و سعاد معروف، العلاقة بين الضغوط النفسية و الرضا المهني لدى الموظفين الإداريين من طلبة الدراسات العليا في مديرية التربية بمحافظة دمشق، مجلة جامعة البعث ، المجلد 40، العدد 19 ، 2018، ص: 139-168.

56- آيت طالب نورة، إشكالية سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد: 20، أكتوبر 2014، دار المنظومة.

57- بندر كريم أبو تايه، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التعليمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، دكتوراه في إدارة الموارد البشرية المجلد العشرون، العدد الثاني، جامعة البلقاء التطبيقية، يونيو 2012 م.

58- حمدي جابر محمد، اثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية- دراسة تطبيقية-، مجلة جامعة الملك سعود، م21، العلوم الإدارية (1)، ص(1-29)، الرياض(2011هـ-1432).

59- حمدي جابر محمد، أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية- دراسة تطبيقية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الادارية، مجلد 22، عدد 01، الرياض 1432/2011.

60- راتب السعود وسوزان سلطان، سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 9، العدد 04 ديسمبر 2008.

- 61- زايد عادل محمد ، تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركات قطاع الأعمال المصري دراسة تطبيقية ، جامعة القاهرة، كلية التجارة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 55، القاهرة، 2000.
- 62- سهام ساعد عبد الستار موفق، ضغوط العمل للمرأة العاملة و اثره على الرضا الوظيفي - دراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني حول المناطق الجافة عمر البرناوي(C.R.S.T.R.A)- بسكرة- الجزائر، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، السنة الثانية عشرة- العدد الثاني و الاربعون- 2014، ص: 112-150.
- 63- الشمري و الكروي، العلاقة بين العدالة التنظيمية وكل من الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية وأثرها في تحقيق الاداء العالي للمنظمات (دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المصارف التجارية الاهلية في كربلاء)، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 11، العدد 46، ص: 217-266، 2015.
- 64- طه عبد الباقي الطوخي، نظرة على هرم ماسلو للحاجات الإنسانية، مجلة النفس المطمئنة، الجمعية العالمية الإسلامية للصحة النفسية، القاهرة، مصر، العدد 124، سبتمبر 2017.
- 65- عبد العزيز علي مرزوق، دراسة أثر كلا من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة كفر الشيخ، مجلة الدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، 2010.
- 66- عبد العزيز محمد احمد بن حسين، علاقة الرضا الوظيفي بضغط العمل لدى الضباط والأفراد العاملين في السجون، المجلة العربية للدراسات الامنية- المجلد 33- العدد (71) ص:75-108، الرياض 2018 م (1439هـ).
DOI: 10.26735/13191241.2018.003
- 67- م.م.رنا رفعت شوكت، الضغوط التي يتعرض لها الباحثون الاجتماعيون و علاقتها بالرضا عن العمل، كلية التربية الاساسية، جامعة المستنصرية، مجلة الأستاذ، العدد 205، المجلد الأول، 2013م، 1434 هـ.
- 68- محمد احمد الخليفة علي، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على نية ترك العمل دور سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط، دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية السودانية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية، (02) Vol 14، مجلة العلوم الاقتصادية - 2013.
- 69- محمد احمد الخليفة علي، العلاقة بين الرضا الوظيفي و سلوك المواطنة التنظيمية- دراسة ميدانية على جامعة المجمعة، مجلة العلوم الاقتصادية، 2016(1)Vol.17.
- 70- محمد عبد الحميد الطبولي وآخرون، الإحساس بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، مجلة جامعة بنغازي العلمية، السنة السابعة والعشرون، العدد الاول والثاني، 2014.
- 71- محمد عبد القادر علام، مجلة دراسات أمنية، أكاديمية ناصر العسكرية العليا، العدد 01، ديسمبر 2009.
- 72- محمود عبد الرحمن الشنطي، العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية - المجلد الثاني - ع 7 كانون الثاني 2017.
- 73- محمود عبد الرحمن الشنطي، دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الداخلية- الشق المدني-قطاع غزة)، مجلة الجامعة

الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الادارية، المجلد الثالث و العشرون، العدد الثاني، 31-59 يونيو 2015، ISSN 2410-5198.

74- ناجي لتييم ويوسف عنصر، الضوابط الرسمية وتأثيراتها على الإبداع التنظيمي لموظفي المؤسسات الحكومية الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 26، سبتمبر 2016.

75- هديل سعيد كاظم و عدي حسين شعلان، الدور الوسيط لإدارة الذات في العلاقة بين ضغوط العمل و الاغتراب التنظيمي بحث ميداني في بعض كليات جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية العدد 106 المجلد 24، 2018، ص 65-100.

76- هناء خالد الرقاد، عزيزة أبو دية، الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 20، العدد 02، يونيو 2012.

ب-المجلات الأجنبية:

- 77- Ajay K. Jain, Cary L. Cooper, **Stress and organizational citizenship behaviours** in Indian business process outsourcing organisations, IIMB Management Review (2012) 24, 155e163, journal homepage: www.elsevier.com/locate/iimb
- 78- Arogundade&Lawal, **The Influence Of Perceived Occupational Stress On The Organizational Citizenship Behaviour Of Bankers In Ikeja**, Lagos State, edition vol.12, No.17 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431, European Scientific Journal June 2016.
- 79- Azizi et al, **The Relationship Between the Occupational Stress, Organizational Commitment , and Job Satisfaction With Organizational Citizenship Behavior**, Archives Des Sciences, Vol 65, No. 3;Mar 2012,ISSN 1661-464X, P 55- 73.
- 80- Bektaş Ç, **Explanation Of Intrinsic And Extrinsic Job Satisfaction Via Mirror Model**, BMIJ (2017) 5(3) : 627-639 doi: <http://dx.doi.org/10.15.295/bmij.v5i3.118>.
- 81- Farah Khan &Uzma Ali, **A Cross-Cultural Study: Work Stress as Mediator between Job Satisfaction and Intention to Quit**, International Journal of Business and Social Science, Vol. 4 No. 9; August 2013, Center for Promoting Ideas, USA, P: 305 à 311
- 82- Gülsevrim YUMUK GÜNAY, **Relationship between Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance: Sample of Edirne Financial Office Employees in Turkey**, American International Journal of Contemporary Research, Vol. 8, No. 1, March 2018, P: 64 à 74
- 83- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. **The use of partial least squares path modeling in international marketing**. In Advances in International Marketing|Adv. Int. Mark. (Vol. 20, pp. 277-319). (2009). (Advances in International Marketing). Emerald Publishing Limited.
- 84- Ikonne, et al, **An Investigation of the Relationship Between Job Satisfaction, Job Stress and Organizational Citizenship Behavior: A Research on Librarians in Nigerian University Libraries**, international jornal of science and research (IJSR), ISSN (Online): 2319-7064, index Copernicus value (2013) :6.14 l impact factor (2015) : 6.391. Volume 5 Issue 8, August 2016, P 480-484.

- 85- Jyh-Lung Tang, **A Study of Work Stress, Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior**, China Institute of Technology, Taiwan, The Journal of Human Resource and Adult Learning Vol. 4, Num. 1, June 2008, P: 104 à 112.
- 86- KasraieSh, ParsaSh, Hassani M, Ghasem-Zadeh A. **To Investigate the Relationship between Quality of Work Life, Job Stress, Job Satisfaction and Citizenship Behavior in Oshnaviyeh Hospital's Staff**. Patient Saf Qual Improv. 2014; 2(2):77-81.
- 87- Konovsky & Pugh, **Citizenship Behavior and Social Exchange**, Academy of management journal, vol.37, No.3, 1994. P:656. DOI: 10.2307/256704 · Source: PubMed
- 88- M.H. Hanafiah, **Formative vs. reflective measurement model: guidelines for structural equation modeling research**, International Journal of Analysis and Applications, Volume 18, Number 5 (2020), 876-889.
- 89- Moorman & Nehoff, **Does preceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior**, Academy of management journal, 1998, vol 41,No:3, P: 351-357.
- 90- NouraniSadodin S, KohansalDaghian Z, Esmaily H, Hooshmand E., **The Relationship between Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction, and Occupational Stress among Midwives Working in Healthcare Centers of Mashhad Iran**,2014, Journal of Midwifery and Reproductive Health. 2016; 4(2): 622-630.
- 91- P.M. PODSAKOFF et al, **Organizational Citizenship Behaviors: a Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research**, Journal of Management 2000, Vol. 26, No. 3, 513–563.
- 92- Pascal Paillé,**Stressful Work, Citizenship Behaviour and Intention to Leave the Organization in a High Turnover Environment: Examining the Mediating Role of Job Satisfaction**, Journal of Management Research, ISSN 1941-899X,2011, Vol. 3, No. 1: E1.
- 93- Pia Muriel Cardoso, **The Influence of Organisational Citizenship Behaviour, Job Engagement and Social Responsibility on Organisational Role Stress Factors among Medical Doctors**, IOSR Journal of Dental and Medical Sciences (IOSR-JDMS), e-ISSN: 2279-0853, p-ISSN: 2279-0861.Volume 14, Issue 11 Ver. V (Nov. 2015), PP 23-30, www.iosrjournals.org.
- 94- Ragel and Ragel,**The Effects of Job Rotation, Role Stress and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior of Bank Employees**, Asian Journal of Economics, Business and Accounting, 4(3): 1-10, 2017; Article no.AJEBA.36543, ISSN: 2456-639X.
- 95- Reni Astrida et al, **The influence of work satisfaction and work stress on organizational citizenship behavior through organizational commitment as intervening variable at pt asabri (persero), sumatera region**, Advances in Economics, Business and Management Research (AEBMR), volume 46 1st Economics and Business International Conference 2017 (EBIC 2017)
- 96- Ronkko, M., et al., **Partial least squares path modeling: Time for some serious second thoughts**, Journal of Operations Management (2016),P : 1-19, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2016.05.002>.
- 97- S SHANMUGAPRIYA* and K SUBRAMANIAN, **Structural equation model to investigate the factors influencing quality performance in Indian construction projects**, Indian Academy of Sciences, Sadhanā Vol. 40, Part 6, September 2015, pp. 1975–1987.

- 98- Saifi& Shahzad, **The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior**, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, 2017, Vol. 11 (1),P: 126 à 146.
- 99- Sunita et al, **Work Stress and Organisational Citizenship Behaviours (OCBs) in Call Centers Employees**,The International Journal of Indian Psychology, ISSN 2348-5396 (e) | ISSN: 2349-3429 (p), Volume 3, Issue 1, No.10, DIP: C03166V3I12015,http://www.ijip.in | October – December, 2015.
- 100- Surajit Bag, **A Short Review on Structural Equation Modeling: Applications and Future Research Directions**, Journal of Supply Chain Management Systems, Volume 4 Issue 3 July 2015, P: 64-69.
- 101- Ulfiani Rahman et al, **The Role of Job Satisfaction as Mediator in the Relationship between Self-Efficacy and Organizational Citizenship Behavior, among Indonesian Teachers**, International Journal of Business and Social Science,Vol. 5, No. 9; August 2014, Center for Promoting Ideas, USAwww.ijbssnet.com.
- 102- Williams,L.& Anderson,S. **Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior**. Journal of management, 17, (1991) , P 601-617.

-IV الملتقيات والمؤتمرات والندوات:

- 103- Janadari.N et al, **Evaluation of measurment and structural model of the reflective model constructs in pls – sem**, Conference Paper · September 2018, P: 187-194.
- 104- Rabee Shurafa, **Smart-PLS Workshop HANDS ON PRACTICE**, Universiti Utara Malaysia-UUM, October 24-26-2016.
- 105- Ringle, CM, Sarstedt, M and Straub, **A Critical Look at the Use of PLS-SEM in MIS Quarterly**. MIS Quarterly 36: iii–xiv.; permission conveyed through Copyright Clearanc Center, Inc DW (2012).

-V التقارير والمنشورات والقوانين:

أ- باللغة العربية:

- 106- إدارة التخطيط والدراسات لحكومة رأس الخيمة، دراسة ميدانية عن الولاء الوظيفي بدائرة التنمية الاقتصادية برأس الخيمة، يونيو 2011.
- 107- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم تنفيذي رقم 16-227 مؤرخ في 22 ذي القعدة 1437 الموافق ل 25 أوت 2016، يحدد القانون الأساسي النموذجي للمدرسة المتوسطة، العدد: 51، ص: 15-20.
- 108- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم تنفيذي رقم 17-162 مؤرخ في 18 شعبان عام 1438 الموافق ل 15 ماي 2017، يحدد القانون الأساسي النموذجي للثانوية، العدد: 30، ص: 07-12.

ب- باللغة الأجنبية:

- 109- Argentero, P., Cortese, C. G., & Ferretti, M. S., **An evaluation of organizational citizenship behavior: psychometric characteristics of the italian version of podsakoff et al.'s scale**, TPM Vol. 15, No. 2, 61-75 Summer 2008.
- 110- H.C. Pickford & G. Joy , **Organisational Citizenship Behaviours: Definitions and Dimensions**, Saïd Business School, Egrove Park, Oxford OX1 5NY, 30 August 2016.
- 111- OIT, **Stress au Travail : un défi collectif, journée mondiale de la sécurité et de la santé au travail**, 28 Avril 2016, Première édition 2016.
- 112- Yves Emery & Marie Launaz, **OCB, une analyse du comportement citoyen dans les organisations publiques suisses**, Cahier de l'IDHEAP 233/2007, Lausanne, 2007. ISBN 978-2-940390-08-3.

-VI المواقع الإلكترونية:

- 113 موقع الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية www.joradp.dz/HAR/Index.htm
- 114 موقع وزارة التربية الوطنية www.education.gov.dz

الملاحق

الملحق رقم 01

قائمة المحكمين

الرقم	اللقب والاسم	الرتبة	التخصص	الكلية والجامعة
01	الباي محمد	أستاذ محاضر أ	علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الوادي
02	تاويرت نور الدين	أستاذ التعليم العالي	علم النفس التنظيم والعمل	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة بسكرة
03	شوقي ممادي	أستاذ التعليم العالي	علم النفس التنظيم والعمل	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة الوادي
04	بن علي عبد الرزاق	أستاذ التعليم العالي	علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الوادي
05	شنة محمد رضا	أستاذ محاضر أ	علم النفس التنظيم والعمل	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة الوادي
06	إسعادي فارس	أستاذ محاضر أ	علم النفس التنظيم والعمل	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة الوادي
07	نعروزة بوبكر	أستاذ محاضر أ	علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الوادي
08	عباسي بوبكر	أستاذ محاضر أ	علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الوادي
09	وصيف غدير إبراهيم	أستاذ محاضر أ	علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الوادي
10	حمادة عمار	أستاذ محاضر ب	علم النفس التنظيم والعمل	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة الوادي
11	بن عون بشير	مفتش التربية الوطنية	-	مديرية التربية بولاية الوادي

قسم علوم التسيير
تخصص تسيير الموارد البشرية

استمارة الاستبيان

أخي الموظف / أختي الموظفة السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

في إطار القيام بإعداد أطروحة دكتوراه بعنوان: دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين ضغوط العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الأتوار التعليمية الثلاث (الابتدائي، المتوسط والثانوي) بولاية الوادي، استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه تخصص تسيير الموارد البشرية. أود أن اضع بين أيديكم هذا الاستبيان، المصمم للحصول على بعض المعلومات المرتبطة بأهداف البحث وتحقيقاً لأغراض البحث العلمي، أمل منكم الإجابة على الاسئلة الواردة في الاستمارة بكل أمانة، بعد قراءتها بشكل جيد، وجب وضع علامة (X) في أحد الخانات التي تراها مناسبة لإجابتك. وسيكون لتعاونكم المثمر آثاره الإيجابية والاكيدة في النتائج التي يسعى الباحث للتوصل اليها في بحثه. وشكرا.

تعليمات عامة لملء الاستمارة:

-ضع علامة (X) في الخانة المناسبة لإجابتك.

-اقرأ كل سؤال بعناية قبل الإجابة عليه.

-تأكد من الإجابة على كل الأسئلة.

الجزء الاول : البيانات الديمغرافية: ضع علامة (X) في الخانة المناسبة لاجابتك.

الجنس:

☐ ذكر

☐ انثى

العمر:

☐ أقل من 30 سنة

☐ 30-39 سنة

☐ 40-49 سنة

☐ 50 سنة فأكثر

المستوى الدراسي:

☐ مستوى ثانوي أو أقل

☐ شهادة تقني

☐ شهادة تقني سامي

☐ ليسانس

☐ ماستر

☐ مهندس دولة

☐ أخرى

الخبرة المهنية:

☐ 01-10 سنوات

☐ 11-20 سنة

☐ 21 سنة فأكثر

المنصب:	موظفو التعليم	موظفو التربية
(خاص بمدرسي المرحلة الابتدائية)	☐ أستاذ تعليم ابتدائي	☐ مدير ابتدائية
	☐ أستاذ رئيسي للتعليم الابتدائي	☐ مساعد مدير ابتدائية
	☐ أستاذ مكون	

المنصب:		موظفو التعليم		موظفو التربية		موظفو المصالح الاقتصادية	
(خاص بمدرسي المرحلة المتوسطة)		أستاذ تعليم متوسط		مدير متوسطة		مقتصد	
		أستاذ رئيسي للتعليم المتوسط		مستشار تربية		نائب مقتصد	
		أستاذ مكون		مستشار رئيس		نائب مقتصد مسير	
موظفو التوجيه و الارشاد المدرسي		موظفو المخابر		مشرف رئيسي		مساعد رئيسي	
مستشار توجيه	●	مخبري	●	مشرف للتربية	●	مساعد مصالح اقتصادية	
مستشار رئيسي للتوجيه	●	مخبري رئيسي	●	مساعد رئيسي للتربية	●		
		ملحق بالمخبر	●	مساعد تربية	●		
		تقني في المخبر	●				
		معاون تقني	●				
الاسلاك المشتركة		العمال المهنيين الموظفون أ		العمال المهنيين المتعاقدون ب			
عون إدارة	●	عامل مهني صنف اول	●	عامل مهني مستوى اول	●		
عون إدارة رئيسي	●	عامل مهني صنف ثان	●	عامل مهني مستوى ثان	●		
كاتب	●	عامل مهني صنف ثالث	●	عامل مهني مستوى ثالث	●		
عون حفظ بيانات	●	عامل مهني خارج الصنف	●	عامل مهني مستوى رابع	●		
مساعد وثائقي	●	سائق سيارة صنف اول	●	عون وقاية مستوى اول	●		
		سائق سيارة صنف ثان	●	عون وقاية مستوى ثان	●		
				سائق سيارة مستوى اول	●		
				سائق سيارة مستوى ثان	●		

المنصب:		موظفو التعليم	موظفو التأطير	موظفو المصالح الاقتصادية
(خاص بمدرسي المرحلة الثانوية)		أستاذ تعليم ثانوي	مدير ثانوية	مقتصد رئيسي
		أستاذ رئيسي للتعليم الثانوي	ناظر للتربية	مقتصد
		أستاذ مكون	مستشار رئيسي للتربية	نائب مقتصد مسير
موظفو التوجيه و الارشاد المدرسي		موظفو المخابر	مستشار تربية	مساعد رئيسي
مستشار توجيه		مخبري	مشرف رئيسي للتربية	مساعد مصالح اقتصادية
مستشار رئيسي للتوجيه		مخبري رئيسي	مشرف للتربية	
		ملحق بالمخبر	مساعد رئيسي للتربية	
		تقني في المخبر	مساعد تربية	
		معاون تقني		
الاسلاك المشتركة		العمال المهنيين الموظفون أ	العمال المهنيين المتعاقدون ب	موظفو التفتيش
عون إدارة		عامل مهني صنف اول	عامل مهني مستوى اول	مفتش التعليم الابتدائي
عون إدارة رئيسي		عامل مهني صنف ثان	عامل مهني مستوى ثان	مفتش التعليم المتوسط
كاتب		عامل مهني صنف ثالث	عامل مهني مستوى ثالث	مفتش التربية الوطنية
عون حفظ بيانات		عامل مهني خارج الصنف	عامل مهني مستوى رابع	
مساعد وثائقي		سائق سيارة صنف اول	عون وقاية مستوى اول	
		سائق سيارة صنف ثان	عون وقاية مستوى ثان	
			سائق سيارة مستوى اول	
			سائق سيارة مستوى ثان	

الجزء الثاني: ضغوط العمل

الترتيب	الرقم	العبارة	مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
ظروف العمل	1	أشعر بالرتابة والملل في العمل.					
	2	أعاني من الضوضاء الموجودة في مكان العمل.					
	3	أعاني من ضيق مكان العمل.					
	4	يتطلب العمل مني ساعات إضافية.					
	5	أعاني من الحرارة والرطوبة في مكان العمل.					
	6	مكان العمل لا يمنح الأمان الكافي للموظفين.					
عبء العمل	7	لدي مهام كثيرة ومعقدة.					
	8	أحتاج إلى وقت أكبر مما هو متاح لإنجاز العمل.					
	9	حجم العمل لا يعطيني الفرصة للراحة الكاملة.					
	10	المهام الموكلة إلي بسيطة للغاية.					
	11	أشعر أن أعباء العمل موزعة بشكل غير عادل.					
	12	أنا مكلف بعدة مهام قد تكون غير مرتبطة ببعضها.					
ضغوط الدور	13	المهام الموكلة إلي غير واضحة.					
	14	لا توجد فرص للنمو والتطور في العمل.					
	15	يتم تكليفي بمهام لا علاقة لها بمهام عملي.					
	16	لا أحصل على التدريب الكافي لأداء مهامي بدقة.					
	17	لا يتم استشارتي عند اتخاذ القرارات المتعلقة بمنصب عملي.					
	18	لا تتاح لي فرصة للاطلاع على كل ما هو جديد بخصوص عملي.					
صراع الدور	19	أشعر أن الدور الذي أقوم به ليس له قيمة.					
	20	أتعامل مع أكثر من مصلحة واحدة في العمل.					
	21	أختلف مع زملائي حول طريقة أداء العمل.					
	22	ليس لدي حرية كافية في أداء العمل بالطريقة التي أراها مناسبة.					
	23	أستقبل أوامر من أكثر من جهة مسؤولة في آن واحد.					

الجزء الثالث: الرضا الوظيفي

البيان	الرقم	العبارة	مطلقا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما
الرضا الداخلي (الوجودي)	1	أشعر بأن هناك أمانا وظيفيا بالمؤسسة.					
	2	أساهم في تحقيق أهداف والتزامات المؤسسة.					
	3	لدي كل الاستقلالية اللازمة في أداء المهام الموكلة إلي.					
	4	لا يتخذ رئيسي المباشر قرارات قد تتعارض مع أداء مهامي.					
	5	الأوقات المطلوبة لإنجاز مهامي واقعية ومناسبة.					
	6	يتعامل رئيسي المباشر معي بكل احترام.					
	7	المهام والمسؤوليات المسندة إلي واضحة و مفهومة.					
	8	يتناسب راتي مع مهامي ومسؤولياتي.					
	9	يوجد تقييم عادل ومنصف للعمل من قبل الإدارة.					
الرضا الخارجي (الادراكي)	10	تتيح الإدارة الدعم والوسائل لأداء المهام.					
	11	تقدم المؤسسة للعاملين بها تعويضات مناسبة.					
	12	الخدمات الاجتماعية التي تتيحها المؤسسة مرضية.					
	13	المؤسسة تدير بفعالية عبء العمل وغياب الموظفين.					
	14	تشجع الإدارة العمل الجماعي.					
	15	تتواصل المصالح والأقسام فيما بينها بشكل واضح ومنظم.					
	16	المؤسسة تمنح التدريب اللازم لأداء العمل بشكل سليم.					
	17	فرص الترقية متاحة أمام الجميع.					
	18	توزيع المهام والأعباء بين الموظفين عادل.					

الجزء الرابع: استبيان سلوكيات المواطنة التنظيمية

العبارة	الرقم	مطلقا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما
زملاء العمل يساعدونني عندما يكون لدي عمل كثير.	1					
زملاء العمل يساعدونني عندما أغيب.	2					
زملاء العمل على استعداد لمساعدة الموظفين الجدد على التكيف مع بيئة العمل.	3					
زملاء العمل مستعدون للتنسيق والتواصل معي بشأن العمل.	4					
زملاء العمل يحترمون حقوقي وحقوق الآخرين.	5					
زملاء العمل دائما على استعداد لمساعدتي على حل المشاكل المتعلقة بالعمل.	6					
زملاء العمل يتشاورون معي قبل البدء في الاعمال المؤثرة على عملي.	7					
زملاء العمل يتجنبون التسبب في أية مشكلة لي في العمل.	8					
أتغاضى عن المضايقات التي تحدث لي في مكان العمل.	9					
أركز على الجوانب الإيجابية فقط في تصرفات زملائي في العمل.	10					
أجأ إلى التظلمات والشكاوى من تصرفات زملائي في العمل.	11					
أتكيف مع جميع التغيرات التي تطرأ في مكان العمل بكل أريحية.	12					
أبادر لمساعدة زملائي الذين لديهم مشاكل تتعلق بالعمل.	13					
أعمل دائما على تطبيق نظم وقواعد وإجراءات العمل حتى إذا تطلب ذلك جهداً كبيراً لن أكافأ عليه.	14					
أحرص على نشر الأخبار الجيدة عن المؤسسة.	15					
أقدم اقتراحات بناءة يمكن أن تحسن العمل وتطوره.	16					
على استعداد للوقوف دفاعاً عن سمعة المؤسسة.	17					
أحضر بنشاط جميع اجتماعات المؤسسة.	18					
أخذ فترات استراحة إضافية طويلة أثناء أداء للعمل.	19					
لا أمانع من القيام بمهام إضافية جديدة.	20					
ألتزم بتطبيق كل ما يصدر عن الإدارة من توجيهات حتى حين لا يراقبني أحد.	21					
لدي استعداد للعمل خارج أوقات الرسمية إن تطلب الأمر ذلك.	22					
أشعر بأنه من الواجب علي أن اعمل بجد حرصاً على كسب راتبي بصدق.	23					

الملحق رقم: 03

الوظائف حسب المتوسطات الحسابية

سلوك المواطنة				ضغوط العمل				الرضا الوظيفي			
Std. Dev	Mean	n	الوظيفة	Std. Dev	Mean	n	الوظيفة	Std. Dev	Mean	n	الوظيفة
0,16	4,41	6	العمال المهنيين الموظفون أ بالمتوسطة	0,30	2,56	3	موظفو المخابر بالثانوية	1,00	3,83	12	موظفو المخابر بالمتوسطة
0,57	4,15	34	موظفو التأطير بالمتوسطة	0,64	2,50	24	موظفو التأطير(التربية) الابتدائية	0,89	3,80	34	موظفو التأطير بالمتوسطة
0,64	4,13	12	موظفو المخابر بالمتوسطة	0,62	2,50	201	موظفو التعليم الابتدائي	1,21	3,72	9	موظفو التوجيه والإرشاد المدرسي بالمتوسطة
0,53	4,06	10	موظفو التفتيش	0,57	2,46	32	موظفو التأطير بالثانوية	0,65	3,68	13	العمال المهنيين الموظفون أ بالثانوية
0,84	4,06	9	موظفو التوجيه والإرشاد المدرسي بالمتوسطة	0,48	2,45	12	موظفو المصالح الاقتصادية بالثانوية	0,57	3,67	12	موظفو المصالح الاقتصادية بالثانوية
0,55	4,06	12	موظفو المصالح الاقتصادية بالثانوية	0,64	2,43	20	لعمال المهنيين المتعاقدون ب بالثانوية	0,97	3,66	10	الأسلاك المشتركة بالمتوسطة
0,51	3,96	32	موظفو التأطير بالثانوية	0,30	2,37	10	الأسلاك المشتركة بالثانوية	0,61	3,66	10	موظفو التفتيش
0,59	3,96	13	العمال المهنيين الموظفون أ بالثانوية	0,55	2,35	102	موظفو التعليم بالثانوية	1,23	3,56	6	العمال المهنيين الموظفون أ بالمتوسطة
0,40	3,95	24	موظفو التأطير(التربية) الابتدائية	0,36	2,34	10	موظفو التفتيش	0,83	3,54	123	موظفو التعليم بالمتوسطة
0,57	3,90	123	موظفو التعليم بالمتوسطة	0,23	2,29	4	موظفو التوجيه والإرشاد المدرسي بالثانوية	0,98	3,54	18	موظفو المصالح الاقتصادية بالمتوسطة
0,46	3,83	201	موظفو التعليم الابتدائي	0,65	2,28	18	موظفو المصالح الاقتصادية بالمتوسطة	0,52	3,52	10	الأسلاك المشتركة بالثانوية
0,88	3,83	10	الأسلاك المشتركة بالمتوسطة	0,85	2,27	34	موظفو التأطير بالمتوسطة	0,61	3,49	201	موظفو التعليم الابتدائي
0,57	3,80	20	لعمال المهنيين المتعاقدون ب بالثانوية	0,59	2,24	24	العمال المهنيين المتعاقدون ب بالمتوسطة	0,50	3,48	32	موظفو التأطير بالثانوية
0,33	3,76	3	موظفو المخابر بالثانوية	0,52	2,24	9	موظفو التوجيه والإرشاد المدرسي بالمتوسطة	0,62	3,48	20	لعمال المهنيين المتعاقدون ب بالثانوية
0,25	3,76	4	موظفو التوجيه والإرشاد المدرسي بالثانوية	0,52	2,19	123	موظفو التعليم بالمتوسطة	0,68	3,46	24	موظفو التأطير(التربية) الابتدائية
0,83	3,75	18	موظفو المصالح الاقتصادية بالمتوسطة	0,69	2,13	13	العمال المهنيين الموظفون أ بالثانوية	0,54	3,41	3	موظفو المخابر بالثانوية
0,94	3,68	24	العمال المهنيين المتعاقدون ب بالمتوسطة	0,77	2,07	6	العمال المهنيين الموظفون أ بالمتوسطة	0,27	3,40	4	موظفو التوجيه والإرشاد المدرسي بالثانوية
0,47	3,66	102	موظفو التعليم بالثانوية	0,38	1,95	10	الأسلاك المشتركة بالمتوسطة	0,59	3,39	102	موظفو التعليم بالثانوية
0,56	3,58	10	الأسلاك المشتركة بالثانوية	0,50	1,89	12	موظفو المخابر بالمتوسطة	0,81	3,33	24	العمال المهنيين المتعاقدون ب بالمتوسطة
0,56	3,85	667	Total	0,60	2,35	667	Total	0,71	3,52	667	Total