

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمزة لخضر - الوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة من الطور الثاني مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الشعبة: العلوم الاقتصادية  
التخصص: اقتصاد كمي

الكشف عن محددات سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين  
في المؤسسة الاقتصادية باستخدام التحليل العملي  
دراسة حالة: وحدة الاسمنت تقرت

من إعداد الطلبة:

– عمراي سعد  
– ديدة معمر  
– حجاج عبد السميع

نوقشت علنا بتاريخ: 2024/06/20 أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة حمزة لخضر بالوادي	أ. الزغدي عادل
مشرفا ومقررا	جامعة حمزة لخضر بالوادي	أ. د. جديدي موسى
مناقشا	جامعة حمزة لخضر بالوادي	أ. ريمي عقبة

السنة الجامعية 2024/2023

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمزة لخضر - الوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة من الطور الثاني مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الشعبة: العلوم الاقتصادية  
التخصص: اقتصاد كمي

الكشف عن محددات سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين  
في المؤسسة الاقتصادية باستخدام التحليل العملي  
دراسة حالة: وحدة الاسمنت تقرت

من إعداد الطلبة:

\_ عمراي سعد

\_ ديدة معمر

\_ حجاج عبد السميع

نوقشت علنا بتاريخ: 2024/06/20 أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة حمزة لخضر بالوادي	أ. الزغدي عادل
مشرفا ومقررا	جامعة حمزة لخضر بالوادي	أ. د. جديدي موسى
مناقشا	جامعة حمزة لخضر بالوادي	أ. ريمي عقبة

السنة الجامعية 2024/2023

## إهداء

\*\* الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات \*\*

إلى أمي وأبي، إلى كل الأهل والأقارب وادعوا الله أن يجعلكم ذخرا  
لنا اللهم أمي والى الأحبّة والأصدقاء كل باسمه والى كل من ساهم  
في إنجاز هذا البحث ولو بكلمة تشجيع أهدي لهم ثمرة بحثي هذا

**سعد عمرانبي**

إلى أبي وأمي حفظهم الله إلى كل أفراد العائلة والأصدقاء  
إلى زملائي في الدفعة وإليك أخي القارئ أهدي هذا البحث

**ديدة معمر**

أهدي ثمرة جهدي إلى حبيبتي والأقرب إلى قلبي، إلى من نورت عمري  
بالسلام والأمان، إلى اعز إنسان "أمي الغالية" رحمها الله.  
إلى من نور قلبي بالحب والعطاء، إلى من سعى جاهدا في تربيّتي  
على من افتخرت به وسعيت وأسعى ليفتخر بي، "أبي الغالي" حفظه الله  
وأطال في عمره إلى من شاركوني تفاصيل الحياة وأمضيت معهم  
أسعد الأوقات إلى إخوتي الأعزاء.

**مجاج عبد السميع**

# شكر

أتقدم بأسمى آيات الشكر والإمتنان  
الى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة  
إلى جميع الأساتذة الأفاضل الذين سهروا على تعليمنا  
في جميع المستويات الدراسية  
كما أخص بالشكر الأستاذ المؤطر  
• أ.د. جديدي موسى  
والى الذين قدموا لنا المساعدات والتسهيلات  
دون أن يشعروا بذلك فلهم جزيل الشكر  
شكرا لكم جميعا وجزاكم الله خيرا

### المخلص:

تهدف هذه الدراسة الى الوقوف والتعرف على محددات سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بوحدة الاسمنت تقرت، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على استبانة استهدفت 140 مفردة من عمال المؤسسة، وذلك بالاعتماد على التحليل العائلي واستخدام طريقة المكونات الأساسية، حيث أظهرت النتائج أن سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة تتأثر بمجموعتين من العوامل: يتمثل العامل الأول في مجموعة المحددات التنظيمية وبيئة العمل، والتي تضم العوامل الفرعية التالية: (الثقة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، الرضا الوظيفي، العدالة التنظيمية، القيادة الادارية، الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي)، أما العامل الثاني فتمثل في مجموعة المحددات الشخصية والتي تضمنت على الترتيب: ( السن، سنوات الخبرة، الجنس).

**الكلمات المفتاحية:** محددات سلوك المواطنة التنظيمية، التحليل العائلي، عمال وحدة الإسمنت تقرت.

### Abstract:

This study aims to identify the determinants of organizational citizenship behavior among employees of the TOUGGOURT cement unit corporation. Where the descriptive analytical approach was used relying on a questionnaire targeting 140 individuals from the organization workers, relying on factor analysis, and using the principal components method. The results showed that two groups of factors affect organizational citizenship behaviors among employees in the organization: organizational trust. Organizational culture. Job satisfaction. Organizational justice. Administrative leadership. Organizational support and organizational commitment ). The second factor is the set of determinants personality .which included .respectively: age. Years of experience .and gender.

- **Key words:** Determinants of organizational citizenship behavior. Factor analysis. Unit employees TOUGGOURT cement.

---

# قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الاهداء
	الشكر
A	الملخص
B	قائمة المحتويات
D	قائمة الجداول
G	قائمة الاشكال
I	قائمة الملاحق
K	المقدمة
	<b>الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي للدراسة</b>
03	<b>المبحث الأول: الإطار النظري حول سلوك المواطنة التنظيمية</b>
03	المطلب الأول: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية (المفهوم / الأهمية)
05	المطلب الثاني: أساسيات سلوك المواطنة التنظيمية (أبعاد / المحددات)
09	المطلب الثالث: أثار ومعوقات سلوك المواطنة التنظيمية على المؤسسة
11	<b>المبحث الثاني: الدراسات السابقة</b>
11	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
12	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
14	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة
15	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لسلوك المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة</b>
18	<b>المبحث الأول: منهج وأدوات الدراسة</b>
18	المطلب الأول: طريقة الدراسة الميدانية
25	المطلب الثاني: الأداة المستخدمة في الدراسة الميدانية
29	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة
32	<b>المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها</b>
32	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الاستبيان
46	المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة نحو محاور الدراسة
48	المطلب الثالث: تطبيق التحليل العملي
55	المطلب الرابع: اختبار الفروقات
59	خلاصة الفصل
60	خاتمة
66	المراجع
69	الملاحق

---

## قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1.	المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	14
2.	عدد العمال التابعين لشركة الاسمنت وشركة الاوراس للأمن والخدمات	20
3.	توزيع العمل حسب الجنس	20
4.	الإحصائيات المتعلقة بتوزيع الاستبانة	24
5.	مقياس ليكرت الخماسي	26
6.	إجابات الأسئلة ودلالاتها وفق مقياس ليكرت الخماسي	26
7.	معاملات الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات محور المحددات التنظيمية وجميع عبارات المحور	27
8.	معاملات الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات محور محددات بيئة العمل وجميع عبارات المحور	28
9.	اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الاستبانة والاستبانة ككل	29
10.	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	32
11.	توزيع أفراد العينة حسب السن	32
12.	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	33
13.	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	33
14.	نتائج تحميل إجابات أفراد العينة نحو بعد الرضا الوظيفي	34
15.	نتائج إجابات أفراد العينة نحو بعد الالتزام التنظيمي	36
16.	نتائج تحميل إجابات أفراد العينة نحو بعد العدالة التنظيمية	37
17.	نتائج تحميل إجابات أفراد العينة نحو بعد الثقة التنظيمية	38
18.	نتائج تحميل إجابات أفراد العينة نحو محور المحددات التنظيمية	40
19.	نتائج تحميل إجابات أفراد العينة نحو بعد الثقافة التنظيمية	41
20.	نتائج تحميل إجابات أفراد العينة نحو بعد القيادة الادارية	42
21.	نتائج تحميل إجابات أفراد العينة نحو بعد الدعم التنظيمي	44
22.	نتائج تحميل إجابات أفراد العينة نحو ابعاد بيئة العمل	45
23.	اختبار التوزيع الطبيعي	49
24.	اختبار KMO لكفاءة حجم العينة	50
25.	التباينات المشتركة	51
26.	التباين الإجمالي المفسر	52

53	جدول يوضح نسبة تحميل حسب حجم العينة	27
54	العوامل المستخلصة قبل التدوير	28
54	العوامل المستخلصة بعد التدوير	29
55	نتائج اختبار الفروقات لمتغير الجنس	30
56	اختبار الفروق حسب متغير السن	31
56	اختبار الفروق حسب متغير سنوات الخبرة	32
57	اختبار الفروق حسب المؤهل العلمي	33

---

# قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
06	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	01
09	محددات سلوك المواطنة التنظيمية	02
21	الهيكل التنظيمي للوحدة التجارية تفرقت	03
52	التمثيل البياني للجدر الكامن	04

---

## قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

الرقم	العنوان
.01	استبانة الدراسة
.02	الهيكل التنظيمي
.03	الصدق البنائي لأداة الدراسة
.04	نتائج معامل الثبات (ألفا كرونباخ) " Alpha Cronbach's "
.05	نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية
.06	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة
.07	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
.08	نتائج اختبار KIMO لكفاءة حجم العينة
.09	نتائج اختبار التباينات المشتركة
.10	نتائج اختبار التباين الإجمالي المفسر
.11	العوامل المستخلصة قبل التدوير
.12	العوامل المستخلصة بعد التدوير
.13	نتائج اختبار الفروقات

مقدمة

## توطئة:

تواجه المنظمات كثيرا من المتغيرات التي تؤثر فيها، حيث تساهم هذه المتغيرات بمختلف مكوناتها وأبعادها بتأثيرات كثيرة كانت محصلتها أن التغيير المستمر والمتسارع أصبحت سمة يتعين على المنظمات التعايش والملائمة معها ومواجهتها دون انعزال عنها في بيئة سمتها التنافسية، ومما لا شك فيه أن هذه المتغيرات تجلب معها قيم وعادات تتجسد في أنماط سلوكية جديدة تساهم في بناء قدرات المنظمة وزيادة فاعلية أدائها.

ومن بين السلوكيات التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين في السلوك التنظيمي والممارسين في المنظمات نجد سلوك المواطنة التنظيمية، فقد أصبح ينظر لهذا السلوك كأحد أهم عوامل نجاحها نظرا لما له من آثار تنظيمية إيجابية على الفرد والمنظمة على حد سواء، حيث لم تعد الأدوار الأساسية وحدها كافية للحفاظ على بقاء واستمرارية هذه المنظمات، بل لابد من وجود أدوار إضافية أخرى يقبل عليها العمال طواعية والتي تعرف بسلوكيات المواطنة التنظيمية. حيث أن هذه السلوكيات لا يمكن إهمالها باعتبارها الجانب الأساسي لتقييم أداء العاملين، وهذه السلوكيات تعكس بوادر تعاونية غير إلزامية في سلوك الدور الذي يؤديه العامل دون انتظار مكافئة من الأنظمة الرسمية، حيث أن تبني هؤلاء العمال لسلوكيات المواطنة التنظيمية يساعد المنظمة على التكيف مع الظروف المحيطة بها.

## إشكالية الدراسة:

بالرغم من الأهمية التي يكتسبها القطاع الاقتصادي في الجزائر إلا أنه يعرف ضعفا كبيرا في محفزات العاملين فيه، وهو ما انعكس سلبا على أدائه الاجتماعي في كافة مؤشرات (المجتمع، العاملين، العملاء، البيئة... الخ)، ونتيجة لذلك لزم على المؤسسات الاقتصادية إيجاد بيئة عمل آمنة ورفع درجة الرضا الوظيفي للعاملين فيها وتحفيزهم قصد زيادة درجة انتمائهم وولائهم لها، وفي هذا السياق تأتي دراستنا هذه لمحاولة الوقوف على محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية في أحد هذه المؤسسات الاقتصادية بتقوت، حيث يمكن صياغة إشكالية دراستنا هذه على النحو الآتي:

**ما هي أهم محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عمال وحدة الاسمنت تقوت؟**

وفي ضوء الإشكالية المطروحة تتضح لنا معالم التساؤلات الجزئية الآتية:

- ما المقصود بسلوك المواطنة التنظيمية؟ وماهي أهم محدداتها؟
- ما مستوى توافر المحددات التنظيمية الداعمة لسلوك المواطنة التنظيمية بوحدة الاسمنت تقوت؟
- ما مستوى توافر محددات بيئة العمل الداعمة لسلوك المواطنة التنظيمية بوحدة الاسمنت تقوت؟
- ما هي أهم محددات سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر عمال وحدة الاسمنت تقوت؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية لوجهة نظر عمال المؤسسة لمحددات سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للجنس وسنوات الخبرة؟

### فرضيات الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- هناك مستويات ضعيفة للمحددات التنظيمية الداعمة لسلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.
- هناك مستويات مقبولة لمحددات بيئة العمل الداعمة لسلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.
- تعتبر القيادة من أهم العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى المستخدمين العاملين بالمؤسسة.
- تختلف النظرة لمحددات سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف الجنس وعدد سنوات الخبرة.

### مبررات اختيار الموضوع:

- إن من أهم الأسباب التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع نذكر ما يلي:
- الميولات الشخصية للبحث في مثل هذه المواضيع التي تتعلق عموماً بجوانب التسيير.
- القدرة على مواصلة البحث في هذا الموضوع مستقبلاً.

### أهداف الدراسة:

- إعطاء تصور نظري عن سلوكيات المواطنة التنظيمية وأهم محدداتها.
- التعرف على واقع سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عمال وحدة الاسمنت تقرت.
- التعرف على أهم محددات سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال وحدة الاسمنت تقرت.
- محاولة الوقوف على أهم نتائج البحث وتقديم بعض الاقتراحات والتوصيات لأصحاب القرار في المؤسسة محل الدراسة.

### أهمية الدراسة:

**الأهمية النظرية:** تتمثل أهمية هذه الدراسة في التعرف على سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته كونه مفهوم إداري حديث، وتكوين تصور واضح لمستوى محددات هذه السلوكيات لدى عمال المؤسسة محل الدراسة.

**الأهمية العملية:** تنبع أهمية هذه الدراسة من إمكانية استفادة المؤسسة محل الدراسة من نتائج الدراسة، في التعرف على أهم محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم، ومدى تأثيرها الإيجابي على استمرارية هاته المؤسسة.

## حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: تم التركيز على محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال العناصر التالية ( الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، القيادة الادارية، العدالة التنظيمية)، ثم التركيز على أبعادها (الإيثار، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، الضمير الحي، اللباقة واللفظ...)
- حدود بشرية: تتمثل في مجتمع عمال وحدة الاسمنت تقرت.
- حدود مكانية: تم إجراء هذه الدراسة في وحدة الاسمنت تقرت.
- حدود زمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من مارس 2024 الى أبريل من نفس السنة.

## نهج البحث والأدوات المستخدمة:

لتقديم المفاهيم المتعلقة بالفصل الأول اعتمدنا على المنهج الوصفي للإجابة على الإشكالية المطروحة، أما الفصل الثاني استخدم فيه منهج دراسة الحالة لربط الجانب النظري بما هو واقع في المؤسسة، باستمارة استبيان، لتحليل المعطيات والتعرف على واقع ومحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عمال وحدة الاسمنت تقرت.

## مرجعية الدراسة:

من أجل معالجة موضوع الدراسة تم الاطلاع على مجموعة من المراجع والمصادر لتغطية جوانبه النظرية والميدانية.

ففي الجانب النظري تم الاعتماد على:

- الكتب والمراجع التي لها علاقة بالموضوع.
- الأبحاث المنشورة ومذكرات الماجستير التي تناولت الموضوع.
- أما في الجانب التطبيقي اعتمدنا الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، والذي يعتبر من الأدوات المهمة التي يتم استخدامها لجمع البيانات، ثم تحليلها بالاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، واستخدام التحليل العاملي، كما تم استخدام الوثائق المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة.

## صعوبات الدراسة:

لقد واجهنا عدة صعوبات أثناء انجازنا لهذه الدراسة سواء فيما تعلق بالجانب النظري أو التطبيقي ويمكن حصر أهمها فيما يلي:

- كثرة المصطلحات المرتبطة بالموضوع في المراجع.
- ضيق الوقت في تجميع المعلومات بالشكل الكافي.
- صعوبة الحصول على بعض الاستبيانات الموزعة على العمال ورفض بعضهم تلبية مطلبنا بملئها.

## هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية السابقة تم تقسيم البحث إلى فصلين، حيث تناولنا في الفصل الأول الجانب النظري والذي بدوره يتضمن مبحثين، تطرقنا في المبحث الأول منه الى مفاهيم حول سلوكيات المواطنة التنظيمية (محدداتها وابعادها)، أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه الى الدراسات السابقة. كما تضمن الفصل الثاني دراسة ميدانية في وحدة الاسمنت تقرت، مقسم لمبحثين، المبحث الأول الطريقة والأدوات المستخدمة، أما المبحث الثاني يتم فيه عرض النتائج ومناقشتها.

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي  
للدراسة

### تمهيد:

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من المواضيع الهامة والجديرة بالدراسة في الوقت الحاضر لما لها من اهتمام واضح داخل التنظيمات، باعتباره أحد المفاهيم التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر، كما يعتبر أحد السلوكيات التي ستطور المنظمات الحديثة خاصة وأن العنصر البشري يمثل أحد العوامل المساعدة على هذا التطور والتقدم في أي مجتمع وأي منظمة. ونظرا لتعدد الأدبيات والدراسات الحديثة في إبراز الحاجة لدراسة هذا النوع من السلوكيات داخل المنظمات، فقد برزت الحاجة إلى دراسة هذا النوع من الظواهر.

### المبحث الأول: الإطار النظري حول سلوك المواطنة التنظيمية.

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية أحد المفاهيم الحديثة التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخرًا، إذ استحوذ على اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين لعلاقته الوثيقة بأهم عنصر في المنظمة وهو المورد البشري.

### المطلب الأول: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية

يعد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة في مجال دراسة التنظيم، إذ يمكننا تعريف المواطنة على أنها جملة من القيم الإنسانية نشأت منذ القدم بغية تكوين الانتماء لدى الفرد نحو كيان معين، وهي أداء واجبات محددة، والتمتع بحقوق معينة تتجسد في شكل سلوك وتتعلم في وجدان الفرد حتى تصبح جزءًا من كيان المجتمع الاجتماعي والقانوني والسياسي والعائدي.

### الفرع الأول: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية

#### أولاً: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

تعددت الكتابات التي تهتم بدراسة سلوك المواطنة التنظيمية وتنوعت الدراسات التي تناولت هذا المفهوم للوصف والتحليل ومن بين التعريفات نذكر ما يلي:

- **تعريف (Robert Katz) سنة 1964:** أن المنظمات التي تعتمد على قيام العاملين بمهامهم الرسمية فقط هي منظمات ضعيفة وغير قادرة على الصمود في الأجل الطويل حيث أنه غالباً ما تحتاج المنظمات إلى قيام العاملين بمهام تتجاوز دورهم الرسمي.<sup>1</sup>
- **تعريف «puffer»:** أطلق عليه سلوك الموالة أو الدعم أو التأييد الاجتماعي وعرفه بأنه مجموعة من الأفعال لم تحدد بصورة مباشرة من قبل التوصيف الوظيفي، ولكنها تجلب مصالح ومنافع للمنظمة.<sup>2</sup>
- **تعريف ماك أليستر (McAllister):** فقد سماه سلوك غير مكلف أو غير مفروض وعرفه انه نمط من أنماط السلوك يقوم به العامل وهو غير مكلف به رسمياً ضمن اللوائح الرسمية والقانونية للمؤسسة.<sup>3</sup>
- **وحسب " أرجوان:** فإنه عرفه على أنه سلوك غير تقديري، زائد عن الدور الرسمي للفرد وتساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سلامة عبد الله خلف الطعامة، عبد الحفيظ علي حسب الله، أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء العاملين في شركات QTZ الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، مجلد 3، العدد رقم 19، سنة 2015 ص 20.

<sup>2</sup> حمزة معمر، بن زاهي منصور سلوك المواطنة التنظيمية كأداة لفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ورقة، العدد 14 سنة 2014 ص 47.

<sup>3</sup> حمزة معمر، المرجع نفسه، ص 47.

<sup>4</sup> سلامة عبد الله خلف الطعامة، ص 20.

- **وبحسب الكردي:** حدد عدة خصائص لسلوك المواطنة التنظيمية منها: 5
  - ✓ أنه سلوك اختياري، فهو لا يوجد في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.
  - ✓ أنه سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد.
  - ✓ أنه يساهم في زيادة فعالية المنظمة.
  - ✓ لا يتم مكافأته من خلال نظم الحوافز الرسمية بالمنظمة.

### ثانياً: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

#### على مستوى الفرد:

- يعمل على تحسين أداء الفرد وتطويره ذاتياً.
- يقلل من معدلات التسرب الوظيفي.
- يحسن من قدرة المديرين، والموظفين على أداء أعمالهم عن طرق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال، وجدولة الأعمال وحل المشاكل.

#### على مستوى المجموعة:

- يساعد على تنسيق النشاطات بين أعضاء المجموعة وفرق العمل
- يساهم في التقليل من الصراعات بين الأفراد
- يعمل على تماسك النظام الاجتماعي بين أعضاء المجموعة وفرق العمل.

#### على مستوى المنظمة:

- يعمل على زيادة معدلات الأداء والإنتاجية.
- يقلل الحاجة إلى تخصيص جزء من موارد المنظمة في وظائف الانضباط والصيانة داخل المنظمة، والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة.
- يمكن المنظمة من اجتذاب الموظفين الأكفاء والاحتفاظ بهم
- يحسن الظروف النفسية والتنظيمية داخل المنظمة
- يعمل على الحد من التباين في أداء المنظمة ويؤدي إلى استقرارها
- يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية
- يساهم في تحسين رضا العملاء والمستفيدين من خدمات المنظمة 6

5 أحمد السيد كردي، السلوك التنظيمي، القاهرة ص 5.

6 عالية إبراهيم محمد طحطوح، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة (غير منشورة) جامعة الملك عبد العزيز بجدة، سعودية 3519 ص 2

### المطلب الثاني: أساسيات سلوك المواطنة التنظيمية.

ويشمل عرض مختصر لأبعاد ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية كما يلي:

#### الفرع الأول: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية: 7

تتمثل أبعاد سلوك المواطنة في:

#### 1- الإيثار: وهو سلوك اختياري تقديري يحظى بتحقيق إيثار تقديم العون لشخص آخر مكلف بمهام

أخرى في التنظيم، أو رغبة الفرد في مساعدة الآخرين. ومن سلوكيات الإيثار مساعدة الآخرين الذين عليهم أعباء عملية زائدة، ومساعدة وتوجيه الأشخاص الجدد وتعليمهم ولو عند عدم السؤال، وتغطية عمل الزملاء عند غيابهم أو استئذانهم وتوفير بعض الزمن لمساعدة الآخرين في العمل والتطور والمشاركة في اللجان دون أن يطلب منه ذلك والتطوع للعمل في الزمن الإضافي عند الحاجة، بالإضافة الى الرغبة في أخذ مسؤوليات اضافية.

#### 2- الكياسة، اللباقة واللفظ: ويقصد بها مدى مساهمة الموظف في منع وقوع المشكلات التي

يمكن أن يتعرض لها زملائه، وإدراكه لتأثير سلوكه على الآخرين، بالإضافة الى رغبة الفرد في المبادرة بالاتصال بالآخرين.

ومن سلوكيات الكياسة تقديم النصح والمعلومات الضرورية للزملاء واحترام رغبات الزملاء وخصوصياتهم وتجنب إثارة المشكلات معهم، وإدراكه لأثر هذا السلوك على الآخرين، تجنب إيذاء الآخرين أو جرح مشاعر الزملاء أو التعدي على حقوقهم وتجنب إثارة المشكلات معهم والمبادرة بالاتصال بالزملاء قبل اتخاذ أي قرار أو إجراء قد يؤثر على عملهم، والبقاء على علاقة جيدة مع زملاء العمل والمساعدة في حالة الصراعات وسوء التفاهم بين زملاء العمل.

#### 3- الروح الرياضية: وتشير الى سلوك الفرد نحو استيعاب الأشياء غير المناسبة التي تحصل في

بيئة العمل دون شكوى أو تدمير، بالإضافة الى التسامح والصبر والاحساس بمشكلات الآخرين. ومن سلوكيات الروح الرياضية، تجنب استهلاك وقت طويل في الشكوى من مشكلات تافهة وتجنب تكبير المشاكل أكبر من حجمها الطبيعي وتجنب التركيز على اخطاء الآخرين واطهار الاحترام والمجاملة للزملاء حتى في أوقات التوتر الشخصي أو المهني، وتقبل النقد بصدق ورحب والتسامح عن الإساءة الشخصية.

#### 4- وعي الضمير: يعكس هذا البعد الجانب الشخصي من سلوك المواطنة التنظيمية والذي لا

يتضمن تعاملات الآخرين بشكل أساسي وإنما يتضمن السلوك الذي يتعدى حدود الالتزام المحدد رسمياً في المنظمة. ويقصد بوعي الضمير مدى حرص الموظف على القيام بعمل التطوع يفوق الحد الأدنى

<sup>7</sup> محمد بن عبد الله سعيد الزهراني، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة مطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية، (جامعة أم القرى، السعودية 3552، ص 32

من متطلبات الوظيفة في مجال تعظيم الاستغلال وقت العمل والالتزام بقواعد وانظمة العمل. ومن سلوكيات وعي الضمير الالتزام بمواعيد العمل المحددة كالحضور المبكر وتسليم الاعمال في مواعييدها والجاهزية لبدء العمل فوراً وعدم اهدار الوقت في المحادثات الخاصة او في استراحة طويلة لا تخدم اهداف المنظمة والحرص الدائم على الحضور والعمل وندرة الغياب حتى عندما تكون هناك أسباب وجيهة لذلك وقلة أخطاءهم عند اداء مهامهم واكمال الواجبات بعناية فائقة والحرص على قضاء معظم ساعات العمل في اداء الواجبات الرسمية وتقبل قوانين المنظمة والقواعد والاجراءات وتنفيذها بالدقة المطلوبة حتى لو لم تكن هناك رقابة.

**5-السلوك الحضاري للموظف:** وهو المشاركة البناءة من قبل الموظف في مهام ونشاطات المنظمة غير الرسمية، وهذا السلوك من ناحية الفرد يشير إلى مسؤوليته عن المشاركة في اشياء لها علاقة بالمنظمة.

ومن سلوكيات السلوك الحضاري الحرص على متابعة أنشطة المنظمة باهتمام بالغ وتقديم بعض الاقتراحات البناءة لتطوير المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءاتها والسعي الى تحسين صورة المنظمة في البيئة المحيطة بها والتحدث عن المنظمة ومحاسنها أمام الآخرين وحضور الاجتماعات التي لا يتطلب حضورها والمشاركة في النشاطات المنظمة من قبل الزملاء.

### الشكل 1: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: من اعداد الطلبة بناء على الدراسات السابقة.

### الفرع الثاني: محددات سلوك المواطنة التنظيمية 8

من اهم المحددات ما يلي:

#### أولاً: المحددات التنظيمية:

**1-الرضا الوظيفي:** يقصد بالرضا الوظيفي، الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله فيما يتعلق بالحوافز، بأسلوب إشرافه وإجرائه العديد من الدراسات للكشف عن العلاقة بين الرضا وسلوك المواطنة التنظيمية، وأكدت هذه الدراسات على أن الرضا الوظيفي يعد أكبر محدد لسلوك المواطنة التنظيمية، ويمكن تفسير هذه العلاقة إلى أن الموظف الراضي عن عمله ينخرط في ممارسة

<sup>8</sup> محمد شفيق سعيد المصري، الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، سنة 3510، ص 39 ص 3

بعض السلوك التطوعي وأن السلوك التطوعي هو عملية تبادلية لأولئك الذين أحسنوا إليه.

### 2-الالتزام التنظيمي: وهو مدى ارتباط الفرد بقيم ومعتقدات وأهداف المنظمة ودرجة استعداده

لبدل الجهد في سبيل النجاح واستمرار المنظمة، يرافق ذلك كله الرغبة القوية في استمرار العمل بهذه المنظمة، ولقد أخذت دراسة تأثير الولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بعدا كبيرا في أدبيات السلوك التنظيمي وذلك بقصد معرفة طبيعة ودرجة العلاقة بينهما، وكيف أن الولاء يشكل محددات لسلوك المواطنة التنظيمية، حيث أن الولاء يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون توقعات نظام الحوافز قليل، كما أنه مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساسا على المكافأة والعقاب، وبالتالي فإن سلوك إثارة الموظف يشير إلى شدة ولاء الموظف للمنظمة التي يعمل فيها.

### 3-العدالة التنظيمية: يتكون مفهوم العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد رئيسية "عدالة التوزيع،

عدالة الاجراءات و عدالة التعاملات"، وتعني عدالة التوزيع مدى شعور الموظف بأن ما يحصل عليه مساوي لما يبذله من جهد مقارنة مع زملائه في حين يقصد بعدالة الاجراءات مدى احساس الموظفين بأن الاجراءات المتبعة في تحديد المكافأة التنظيمية عادلة كالاشترك في مناقشة الأسس التي يتم بموجبها عملية تقويم أدائه، أما ما يتعلق بعدالة التعاملات فيقصد بها مستوى العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين خلال عملية تقويم الأداء وهذه الابعاد تبقى مترابطة ومتداخلة وتؤدي في النهاية الى احساس الموظفين بالعدالة التنظيمية.

### 4-الثقة التنظيمية: وتعرف على أنها توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد اتجاه

المنظمة التي ينتمون إليها والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، ومن ابعادها (النزعة الخيرية، القدرة الذاتية، المشاعر والصدق).

## ثانيا: محددات بيئة العمل:

### 1-الثقافة التنظيمية: وتعرف على انها جملة الأفكار والمعارف والمعاني والقيم التي تحكم حياة

المجتمع في علاقته مع الطبيعة والمادة، وفي علاقات افراده ببعضهم وبغيرهم من المجتمعات.

### 2-القيادة الإدارية: تعد القيادة الإدارية أحد اهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية وفي بناء

وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة والتي بدورها تؤثر تأثيرا بالغا في سلوكيات الموظفين في مختلف المستويات الإدارية وما من شك فان الممارسات التطوعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقوم بها القادة المسؤولون انعكاساتها مباشرة ناقيه وافعال سلوك المرؤوسين الذين يستلمون التوجيه والارشاد منهم، ولقد كشف الدراسات عن وجود العلاقة القوية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية على اعتبار أن القائد يعمل دوما على تحفيز الموظفين للقيام بأكثر مما هو مقنع منهم عن طريق العمل كقدوة لهم واحترامهم واهتمامهم بحاجاتهم وتقديمها على حاجاتهم الشخصية، مما يعظم من مستوى ثقة مرؤوسيه، وفي هذا الخصوص أورد أن الموظف يقوم بسلوكيات تطوعية عندما يكون مستوى ثقته

برئيسه عالية والعكس صحيح.

**3-الدعم التنظيمي:** وهو ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين وتقديم المساعدات والمساهمات، والعناية بهم وبصحتهم النفسية، وتبدو إيجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام وشمولها، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم.

### ثالثا: المحددات الشخصية:

**1-السن:** بينت بعض الدراسات أن لعمر الموظف تأثيرا واضحا على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطة فقد اتضح ان العوامل والاسباب المؤدية الى ظهور هذا النوع من السلوك تختلف باختلاف السن فعمر الموظف يحدد نظرتة للعمل وفي الوقت الذي يهتم فيه صغار السن بموضوع العدالة والعمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بينما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود نجد كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي تم بناؤها عبر الزمن.

**2-الأقدمية:** إن لمدة خدمة الموظف بالمنظمة دور في وجود سلوك المواطنة التنظيمية واختفاءها، فقد اثبتت بعض البحوث الميدانية مثل( organe and ryan,1995) أن هناك علاقة سلبية بين الأقدمية وسلوك المواطنة التنظيمية وتبين أن الموظفين الجدد يظهرون هذا النوع أكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة ويعود السبب في ذلك لان الموظف الجديد لم يتمكن بعد من معرفة تحديد واجبته بدقة وبالتالي تحديدها بشكل واسع بمرور الزمن مع التكيف مع النظام الاجتماعي للمنظمة وتقل درجة الغموض لديه ليصبح أكثر قدرة على تحديد أدواره بدقة مما يترتب عليه التقليل من النشاطات التطوعية التي يقوم بها.

**3-الدوافع الذاتية:** يقتضي بها حاجات الفرد الداخلية لإنجاز وتحقيق الذات، والتي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية، وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال قيام الموظف في النهاية بالانخراط بممارسات تطوعية في مجال عمله خارج الدور الموصوف له رسميا في منظمته، ودون توقعه الحصول على أي مردود مقابل ذلك، وبالتالي يمكن القول بأن الموظف الذي يتمتع بواقع الذاتية يكون ميالا أكثر من غيره الى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك بأن تساهم في اشباع حاجاته الداخلية المتمثلة بالإنجازات وتحقيق الذات.

ويمكن تلخيص محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشكل الموالي:

### الشكل 2: محددات سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: من اعداد الطلبة بناء على الدراسات السابقة.

### المطلب الثالث: آثار ومعوقات سلوك المواطنة التنظيمية على المؤسسة.

يمكن عدها فيما يلي:

#### الفرع الأول: آثار سلوك المواطنة التنظيمية على المنظمة<sup>9</sup>

تعددت الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات إذ نذكر منها:

- يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية الى التخفيف المادي على هاته المنظمات بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقرر أن تتحمله المؤسسة في توظيف بعض العاملين والتوسع في خدماتها والتميز في أدائها.
- يزيد سلوك المواطنة التنظيمية من مستوى الحماس وهذا ما يفتقده العامل الروتيني.
- يؤثر سلوك المواطنة التنظيمية في زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الافراد العاملين.
- يعزز سلوك المواطنة التنظيمية مستوى الانتماء والولاء للمنظمة.
- يبطل سلوك المواطنة التنظيمية العلاقات السلبية بين الافراد والجماعات.
- لسلوك المواطنة أدوار في زيادة فعالية الأداء وكفاءته ونجاحه.
- سلوك المواطنة التنظيمية يخفض معدل دوران العمل لوجود الانتماء والرغبة في البقاء في المنظمة.
- يقلل سلوك المواطنة التنظيمية من حجم المشكلات والخلافات بين العاملين.
- يترتب على سلوك المواطنة التنظيمية تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات.
- سلوك المواطنة التنظيمية يلعب دورا بارزا في التهيئة والتنشئة والتدريب في المنظمة وهذا يعد استثمارا في الوقت والجهد.
- يرفع سلوك المواطنة التنظيمية مستوى رضا العملاء والزبائن على الخدمات والمنتجات المقدمة.
- يحسن سلوك المواطنة التنظيمية في جوده الخدمات المقدمة وكمية الاعمال المنجزة داخل المنظمة.

<sup>9</sup> محمد ناصر راشد أبو سمعان، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر ضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة، قدمت الرسالة كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة (الجامعة الإسلامية، غزة سنة 3510، ص 52 ص 56

- لسلوك المواطنة التنظيمية انطباعات ايجابية لدى المديرين مما يؤدي الى زيادة فرص الترقية والحوافز وبالتالي تحسين الاداء العام للمنظمة وزيادة الإنتاجية.

### الفرع الثاني: معوقات القيام بسلوك المواطنة التنظيمية.<sup>10</sup>

إن عدم مساهمة الموظفين في المؤسسة بسلوكيات وأدوار اضافية يعود الى مجموعة من المعوقات تشمل:

- عدم اشتراك الموظفين في القرارات التي تهم المؤسسة فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المؤسسة.
- عجز ثقافة المؤسسة وقيمها في التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإضافية الإيجابية مما يعكس على تميز أدائهم.
- عدم اتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم تجاه وظائفهم مما يعود بالسلب على الموظفين ويدفعهم للقيام بسلوكيات غير محسوبة.
- افتقار العديد من المؤسسات لتحقيق العدالة التنظيمية التي وإن وجدت فإنها تشكل حافزا قويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- كما ان هناك معوقات أخرى تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الافراد وهي:
- فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء، الشيء الذي يؤدي الى اللامبالاة والاغتراب وعدم الرضا والدافعية للعمل.
- العوامل الاجتماعية والاقتصادية وهياكل الاجور والمرتبات والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الاداري والوظيفي.
- وللتغلب على هذه المعوقات السابقة يتطلب اهتمام المؤسسات بما يلي:
- تقوية مهارات التفكير والاتصال الشخصي لدى الموظفين لتعزيز قدراتهم للقيام بمزيد من السلوكيات الاجتهادية الإضافية
- سعي القيادات الإدارية للحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بتحسين نشاطات الموظفين الإضافية.
- السعي إلى تنمية علاقات مفتوحة مع العاملين مع عدم التركيز على العلاقات الرسمية
- أن يتسم القادة بالوعي في إتاحة الفرصة للموظفين الجدد للانخراط الاجتماعي بالمؤسسة مما يحفز الموظفين للقيام بسلوكيات إبداعية، والتي بفعالها تحقق المؤسسة النجاح وفعالية في الأداء.
- التركيز على حاجات الموظفين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتوجهاتهم حيث أن مشاركة العاملين تدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق فاعلية في الاداء والتميز للمؤسسة.

<sup>10</sup> رشيد مناصريه، فريد بن خنو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميتها في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات 52، ص 330 / الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، العدد 3510

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

من بين أهم الدراسات المعتمد عليها:

### • دراسة فهد عبد الرحمن محمد الميلفي 2017

**دراسة بعنوان:** الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة على العاملين الإداريين بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

تمحورت مشكلة الدراسة حول: ما دور الثقافة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين الإداريين بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية؟

#### ✓ من أهم أهداف الدراسة:

- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية لدى العاملين الإداريين بجامعة نايف للعلوم الأمنية.
- التعرف على واقع سلوك المواطنة لدى العاملين الإداريين بجامعة نايف للعلوم الأمنية.
- التعرف على مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين الإداريين بجامعة نايف للعلوم الأمنية.
- التعرف على الفروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر العاملين الإداريين حول محاور الدراسة التي تعزى إلى متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

#### ✓ من أهم نتائج الدراسة:

- موافقة عينة الدراسة على واقع الثقافة التنظيمية في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بدرجة كبيرة
- موافقة عينة الدراسة على واقع سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بدرجة كبيرة.
- مساهمة الثقافة التنظيمية في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد (المشاركة في اتخاذ القرار) وبعد (الروح الرياضية) باختلاف متغير عدد سنوات الخدمة، لصالح أفراد عينة الدراسة التي عدد سنوات خدمتهم أقل من 0 سنوات

### • دراسة حبة وديعة 2017:

**دراسة بعنوان:** العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية.

تدور إشكالية الدراسة حول: ما هي العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية للموارد البشرية في المؤسسة العمومية؟

### ✓ من أهم أهداف الدراسة:

- تحديد المفاهيم الأساسية لسلوكيات المواطنة التنظيمية كمفهوم حديث النشأة لتأصل التراث النظري المرتبط بها والاستفادة منه.
- مجددا لبحث سبل تطبيقها على أرض الواقع تماشياً مع البيئات التنظيمية المختلفة.
- التعرف على محركات سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة العمومية الجزائرية انطلاقاً من المؤسسة محل الدراسة.
- محاولة توسيع نطاق مدارك الباحثين في مجال علم اجتماع تنمية الموارد البشرية والاطلاع على آخر التوجهات.
- محاولة تفسير ارتباط خصوصية المؤسسة العمومية الجزائرية من خلال المؤسسة محل الدراسة ببعض محددات سلوك المواطنة التنظيمية دون أخرى.

### ✓ من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- تتأثر سلوكيات المواطنة التنظيمية بالعديد من العوامل التي تتحكم في حجم ممارستها ونوعيتها ومداه.
- أن الثقافة التنظيمية تتحكم في سلوكيات المواطنة التنظيمية تحكما تتعدد مستوياته وأبعاده.
- أن العدالة التنظيمية مطلبا ملحا يتحكم في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بمختلف أنواعها.
- تؤثر عدة عوامل في سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب كل منظمة وحسب طبيعة المناخ العام لها.

### المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

#### • دراسة (Jawahar2013):

دراسة بعنوان: الرضا الوظيفي باعتباره مؤشر لسلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية – الهند

Job Satisfaction as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior: an Empirical Study – India.

### ✓ إشكالية الدراسة:

هل لرضا الوظيفي له تأثير على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية؟

### ✓ أهداف الدراسة:

- تحديد وإقامة علاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي في الهند.
- التعرف على الرضا الوظيفي في العمل.

### ✓ من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- توجد علاقة ايجابية بين الرضا الوظيفي والعوامل التي تشكل سلوك المواطنة التنظيمية.

▪ الرضا الوظيفي مؤشر قوي لسلوك المواطنة التنظيمية.

• دراسة 2012 (Binjamin):

دراسة بعنوان: تأثير الالتزام الفعال على سلوك المواطنة والنية لإنهاء العمل بين موظفي المصارف التجارية في نيجيريا.

The Influence of Affective Commitment on Citizenship Behavior and Intention to Quit among Commercial Bank's Employees in Nigeria

✓ تمحورت إشكالية الدراسة حول:

إلى أي مدى يؤثر الالتزام الفعال على سلوك المواطنة التنظيمية، والنية لترك العمل لدى الموظفين في البنوك التجارية في نيجيريا؟

✓ هدفت الدراسة الى:

معرفة أثر الالتزام الفعال على سلوك المواطنة التنظيمية ونية ترك العمل بين الموظفين في البنوك التجارية في نيجيريا.

✓ من اهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- إن الالتزام الفعال له علاقة ذات دلالة إحصائية مع سلوك المواطنة التنظيمية.
- إن الالتزام الفعال له علاقة ذات دلالة إحصائية مع نية ترك العمل.
- أنه عندما يكون الالتزام بشكل كبير عند الموظفين يحسن سلوك المواطنة التنظيمية.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الجدول رقم 1: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الموضوعات	-الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة على العاملين الإداريين بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية. -دراسة بعنوان الرضا الوظيفي باعتباره مؤشر لسلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية - الهند -تأثير الالتزام الفعال على سلوك المواطنة والنية لإنهاء العمل بين موظفي المصارف التجارية في نيجيريا	-الكشف عن محددات سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة الاقتصادية باستخدام التحليل العاملي
أهداف الدراسة	ركزت الكثير منها على التعرف على واقع الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين الإداريين بجامعة نايف للعلوم الأمنية. تحديد المفاهيم الأساسية لسلوكيات المواطنة التنظيمية كمفهوم حديث النشأة لتأصل التراث النظري المرتبط بها والاستفادة منه مجددا للبحث عن سبل تطبيقها على أرض الواقع تماشيا مع البيئات التنظيمية التعرف على دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة	هدفت هذه الدراسة بالتحديد على: التعرف على واقع مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفين. التعرف على واقع سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفين. التعرف على عناصر أو مكونات وأبعاد سلوك المواطنة
الأدوات المستعملة	أغلب الدراسات اعتمدت على الاستبيان والمقابلة	اعتمد في هذه الدراسة على الاستبيان

### خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإلمام بالحيثيات النظرية للموضوع عموماً، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى مفاهيم حول سلوك المواطنة التنظيمية، في حين تطرقنا في المبحث الثاني إلى الدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع. وسنحاول في الفصل الثاني إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري على أرض الواقع، ومحاولة الوصول إلى أهم محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة "وحدة الاسمنت تقرت".

ويمكن أن نستخلص مما تناولنا في الجانب النظري لسلوك المواطنة التنظيمية ما يلي:

- سلوك المواطنة التنظيمية عرف بأنه: سلوك وظيفي طوعي يؤديه الفرد يفوق المهام المطلوبة منه، والذي يترك انطبعا مميذا لدى رؤسائه وزملائه في العمل، كما أنه لا يرتبط بنظام الحوافز الرسمية في المنظمة.
- أن لسلوك المواطنة التنظيمية أهمية بالغة على مستوى كل من الفرد، المجموعة والمنظمة.
- تنقسم محددات سلوك المواطنة التنظيمية إلى محددات تنظيمية، شخصية (ديموغرافية) ومحددات خاصة ببيئة العمل.
- أما بالنسبة للدراسات السابقة فقد تناولنا الدراسات التي لها علاقة مباشرة بموضوع دراستنا الحالية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية  
لسلوك المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة

### تمهيد:

بعد استعراضنا في الفصل الأول الإطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمية وأهم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، سنحاول من خلال هذا الفصل التطبيقي الربط بين الدراسة النظرية والواقع العلمي، وذلك عن طريق دراسة حالة المؤسسة "وحدة الاسمنت تقرت" بهدف إيجاد أهم العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بهذه المؤسسة، ولتحقيق ذلك تم جمع البيانات بأدوات وطرق معينة، ومن تم تحميل ومناقشة هذه البيانات للوصول بها إلى نتائج نهائية. وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

### المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

### المبحث الأول: الطريقة وادوات الدراسة

سيتم في هذا المبحث توضيح طريقة ومتغيرات الدراسة الميدانية من خلال المطلب الأول، وكذلك الأدوات في المطلب الثاني، إضافة إلى اساليب المعالجة الإحصائية للبيانات المناسبة لخصائص مجتمع وعينه الدراسة بغرض معالجة وتحليل المعطيات في المطلب الثالث.

### المطلب الأول: طريقة الدراسة الميدانية.

تشير الطرق المستخدمة في البحث العلمي الى المنهج المتبع من قبل الباحث لدراسة ظاهرة معينة في دراستنا هذه استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي انطلاقا من موضوع دراستنا المتعلق باستخدام التحليل العاملي، لتحديد أهم العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية في إحدى المؤسسات العمومية الجزائرية. ووفقا لذلك فان دراستنا هذه هي ذات طابع وصفي من خلال ما تناولناه في جانبها النظري الذي وقفنا فيه على وصف متغيرات الدراسة المتمثلة في سلوك المواطنة التنظيمية ومحدداتها. أما الجانب التحليل فيتجلى من خلال قيامنا بجمع البيانات عن متغيرات الدراسة بأخذ عينة من العمال محل الدراسة وهي مؤسسة الاسمنت تقرت قصد تحليلها للتعرف على أهم العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية في هذه المؤسسة محل الدراسة.

### الفرع الأول: مصادر جمع البيانات.

كغيرها من الدراسات استخدمنا مجموعة من المصادر قصد الحصول على المعلومات اللازمة لإجراء الدراسة وذلك وفقا لما يلي:

#### ✓ البيانات المكتبية:

لتغطيه الجانب النظري للدراسة، تم الاعتماد على المقالات العلمية المنشورة في المجالات العلمية المحكمة بالإضافة الى رسائل الماجستير.

#### ✓ المعلومات والبيانات الميدانية:

تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات الخاصة بموضوع دراستنا باعتباره من أكثر الادوات استخداما في مثل هكذا بحوث، نظرا للعديد من المزايا التي يتمتع بها، والتي من أبرزها أنه يسمح بسرعة الحصول على البيانات، بالإضافة الى كونه يسمح للبحوث بالإجابة بحرية تامة وبكل موضوعية عن الأسئلة الواردة فيه دون أي تدخل للباحث.

### الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة:

#### 1- التعريف بالمؤسسة:

يعتبر قطاع صناعات الإسمنت من الصناعات الهامة في الجزائر، وعلى هذا الأساس عملت الجزائر على تأسيس وحدات الهدف الأساسي منها هو تحقيق المنفعة العامة للبلد، ومن أهم هذه الوحدات مؤسسة الإسمنت التجارية-تقريت.

سننظر من خلال هذا المبحث بتعريف ونشأة مؤسسة الإسمنت، إضافة إلى تقديم الهيكل التنظيمي وشرحه وكذا أهداف المؤسسة والوظائف التي فيها.

#### 1.1-لمحة تاريخية عن مؤسسة الإسمنت:

نشأت مؤسسة الإسمنت منذ الفترة الاستعمارية لصنع وبيع مواد البناء، ونمت هيكلها بعد الاستقلال فأصبحت تابعة للقطاع العام للمؤسسة الوطنية لبيع مواد البناء، بعد ذلك تمت هيكلتها من مؤسسة وطنية إلى مؤسسة جهوية مقسمة إلى ثلاثة نواحي شرق قسنطينة، غرب وهران، وسط الجزائر، ثم تم تجميعها في سنة 2010 في مجمع سمي بالمجمع الصناعي للإسمنت الجزائري.

وتعتبر مؤسسة الإسمنت عين التوتة -الوحدة التجارية بتقريت، من بين الوحدات النشيطة التي تسعى جاهدة للحصول على أحسن التقنيات والخدمات، وهذا للحصول على نتائج أكثر ايجابية ومردودية لتحقيق الأهداف المطلوبة، ومن أجل مواكبة التطور التكنولوجي السريع. وهي شركة ذات طابع صناعي تجاري ولها أهمية في بناء اقتصاد الوطن والمساهمة فيه كسائر الشركات الأخرى.

#### 2.1-تعريف الوحدة التجارية -تقريت-:

تقع وحدة الإسمنت تقريت في تراب دائرة تقريت ولاية تقريت يحدها شمالا المنطقة الصناعية، وجنوبا مصلحة الضمان الاجتماعيين وشرقا مؤسسة النقل بالسكة الحديدية، وغربا مؤسسة النقل البري للحافلات، تبلغ مساحتها 16000 متر مربع.

تتموقع مؤسسة الإسمنت عين التوتة -الوحدة التجارية تقريت في شارع 05جويلية، ص ب، 52تقريت، وتم تأسيسها في فيفري 1972، برأس مال اجتماعي يقدر بـ 22500000000 دج، وهي مؤسسة ذات أسهم، نشاطها تجاري، وتضم يد عاملة تقدر بـ 147 عامل، منهم 133 رجال و14 نساء، موزعين على مهام مختلفة عبر مختلف مراكز البيع في الجنوب الكبير.

وتقوم هذه الشركة بتعبئة وتوزيع عدة أنواع من الإسمنت نظرا للحاجة الماسة إليها وهي: الإسمنت العادي، الإسمنت المقاوم للأملاح، بمختلف أنواعه وأحجامه، وهذا من أجل تلبية احتياجات المواطنين والمؤسسات وكذا طلبات السوق الوطني.

الجدول 2: يمثل عدد العمال التابعين لشركة الإسمنت تقرت.

العمال التابعين للشركة	مركز البيع
122	تقرت
10	ورقلة
4	إليزي
3	جانت
1	المغير
1	جامعة
1	ديداب
1	برج عمر إدريس
1	برج الحواس
1	عين أميناس
0	البرمة
2	الحجيرة
147	المجموع

الجدول 3: يمثل توزيع العمل حسب الجنس

المجموع	تنفيذ		تأهيل		اطارات		الجنس
	مؤقتين	دائمين	مؤقتين	دائمين	مؤقتين	دائمين	
133	43	28	4	47	0	11	رجال
14	0	5	0	9	0	0	نساء
147	43	33	4	56	0	11	المجموع



الاتصالات، تستقبل وترسل الفاكسات ومختلف الرسائل، واستقبال الزوار.

3- مكتب **الإعلام الآلي**: وهو مكتب مهم من مهامه:

▪ التدخل عند الحاجة فيما يخص الإعلام الآلي.

▪ إنشاء وتطوير البرامج التي تحتاجها المؤسسة.

• **مصلحة الصيانة الصناعية**: وتتمثل في:

1. **فرع الإلكترونيك**: وهو مكتب يشرف على صيانة وتصليح الآلات الإلكترونية.

2. **تقني سامي ميكانيك**: وهو الذي يرف على تصليح الآلات الميكانيكية.

3. **مسؤول محطة ورقلة**: وهو الذي يشرف على محطة الشحن هناك.

4. **فرع تفرغ الصحاريج**: وهو الذي يفرغ صحاريج الشاحنات من الإسمنت السائب.

• **مصلحة النقل**: وتتمثل في:

1. **فرع النقل**: يشرف على تسيير ومراقبة وسائل النقل داخل الشركة، كما له علاقة مع شركة

النقل للسكك الحديدية والنقل البري SNTR.

2. **مسؤول حضيرة النقل**: وهو الذي يراقب سيارات وشاحنات المؤسسة.

3. **عون الصيانة**: وهو الذي يقوم بتصليح السيارات والشاحنات.

• **مصلحة الإمكانيات العامة والتموين وتسيير المخازن**: هي مصلحة العرض والطلب، ويتمثل

دورها في:

▪ استقبال السلع من طرف الممومنين.

▪ تخزين البضائع في المخزن للتوزيع.

ويهتم أيضا بتسيير عتاد ولوازم المكاتب كما يهتم بتوفير جميع لوازم العمل، وكذلك يتكفل بالمواد المعدة للبيع من حيث التنظيم، المراقبة والمتابعة لحركة الدخول والخروج لأنواع المختلفة من المخزون الخاص بالشركة.

كما يقوم بإعداد تقارير حول قيم وكميات الدخول والخروج، والمتبقي من المخزون (شهريا، ثلاثيا، سداسيا، سنويا).

تنقسم هذه المصلحة إلى فرعين هما:

1. **مكتب التموين**: لتموين الوحدة بالمواد الأولية.

2. **مكتب تسيير المخازن**: مهمته تسيير المخزون وحفظه.

• **مصلحة تسيير الموارد البشرية**: وهي مصلحة تهتم بتسيير شؤون العمال مع الاتصال المباشر

بالمصالح الأخرى فيما يخص شؤونهم الإدارية وتنقسم إلى:

1. **رئيس فرع تسيير الموارد البشرية:** ويتمثل نشاط هذا الفرع في تسيير متابعة العمال، ومن أهم

مهام هذا الفرع نذكر:

- دراسة طلبات التوظيف.

- المتابعة الوظيفية للمستخدمين.

- تسيير ومتابعة العطل السنوية.

- متابعة قضايا الانضباط والعقوبات.

2. **فرع الشؤون الاجتماعية والتكوين:** ويهتم بمراقبة شؤون العمال كحوادث العمل، العطل

المرضية، برامج التكوين المعني للعمال.

• **مصلحة المحاسبة والمالية:** تلعب هذه المصلحة دورا هاما وأساسيا في المؤسسة، حيث تقوم

بتجريد كل حركة للأموال في المؤسسة وتقوم بدراسة الميزانية وتوقعات المؤسسة من مدخول ومصاريف والإشراف على الشؤون المالية للمؤسسة وتضم هذه المصلحة فرعين:

1- **فرع المحاسبة العامة:** يقوم هذا الفرع على تجميع تلخيص ومراقبة نتيجة النشاط والتقييم

للوضع المالية للشركة، من بين مهامها تقوم بحساب أجور العمال شهريا.

2- **فرع المالية والميزانية:** يقوم هذا الفرع بإعداد الميزانية التقديرية، كما يعمل على متابعة حركة

الأموال بين الشركة والبنك لمعرفة ما لديه وما عليهم، وكذلك يعمل على تسديد الموردين، ودورها الأساسي تسديد الضرائب على المؤسسات وحسابها.

3- **فرع المحاسبة التحليلية:** يقوم بتحليل الحسابات والأجور.

• **مصلحة التجارة:** تلعب الدور الأساسي في مهام الوحدة حيث تقوم بتوزيع المواد عبر مراكز

البيع وتنقسم إلى:

1- **فرع البرمجة:** يعتبر هذا الفرع القلب النابض للمؤسسة، يهتم ببرمجة الكميات المطلوبة من مكان

الشراء، برمجة المواد المباعة من حيث (الكمية، النوع، تاريخ الاستلام)، استلام ملفات الزبائن مثل: المقاولين، الحرفيين، المستثمرين.

كما يعمل على الاتصال بقسم التخزين لمعرفة كمية المواد الموجودة لبيعها إلى الزبائن.

2- **فرع الفوترة:** مهمة هذا الفرع استخراج الفواتير التي تتعلق بعملية البيع للزبائن انطلاقا من

سندات البرمجة.

3- **فرع استقبال الإنتاج:** ويتم فيه مراقبة واستقبال مخزون الاسمنت (الذي يعتبر المادة الأولية في

سيرورة المؤسسة)، وكذا مراجعة الفواتير، متابعة وصولات الطلبات والتوزيع.

### 3-مجتمع الدراسة:

نظرا لطبيعة الدراسة التي نحاول فيها التعرف على اهم محددات السلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة الاسمنت وحده تقرت، فان مجتمع الدراسة يتمثل في مجموع العمال العاملين بالمؤسسة والبالغ عددهم 147 عامل موزعين على مختلف المصالح بالمؤسسة محل الدراسة.

### 4-عينة الدراسة:

إن حجم مجتمع الدراسة والمقدر ب 147 يتطلب وقتا وجهدا لمسحه، وجمع كافة المعلومات في سياق متصل قصد تعميم النتائج عليه، لغرض السماح لنا بإجراء مختلف الاختبارات الإحصائية قصد الوصول لنتائج أكثر دقة. والجدول الموالي يبين عدد الاستبيانات الموزعة.

### الجدول رقم (04): الاحصائيات المتعلقة بتوزيع الاستبانة.

النسبة	العدد	البيان
%100	147	عدد الاستبانات الموزعة
%95	140	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
%5	07	عدد الاستبانات المفقودة
%0	00	عدد الاستبانات الملغاة

المصدر: من إعداد الطلبة.

الجدول أعلاه يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمتمثلة في 147 استبيان، تم استرجاع 140 منها وهي صالحة للتحليل، أي أن نسبة الاستجابة كانت 95% من الاستبيانات الموزعة لإجراء الدراسة والتحليل وهي نسبة جيدة، في حين قدرت الاستبيانات المفقودة 07%، و قدرت الاستبيانات الملغاة بصفر استبيان أي ما نسبته 0% من إجمالي مجتمع الدراسة.

### المطلب الثاني: الأداة المستخدمة في الدراسة الميدانية.

#### الفرع الأول: أداة الدراسة.

تجمع الأدبيات في حقل التسيير والإدارة على صلاحيات استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي للظواهر المراد دراستها، حيث تتوقف جودة تلك البيانات على مدى الدقة والوضوح في تصميمه، في هذا السياق تم تصميم استبانة بغرض الحصول على البيانات التي تخدم أهداف الدراسة وتساؤلاتها بالاعتماد في ذلك على ما ورد في مختلف الأبحاث العلمية والأدبية السابقة من رسائل ماجستير ودكتوراه وغيرها، وبما يخدم اغراض الدراسة وتوجهاتها، ضمن هذا المسعى قمنا بإعداد استبيان الدراسة وتنظيمه وفق عدد من الخطوات والمراحل نوجزها فيما يلي:

■ **تجميع الخلفية النظرية للاستبيان:** حيث تم تصميم الاستبيان من حيث عدد المحاور والأسئلة في ضوء اهداف الدراسة وتساؤلاتها والمستوحاة من الأدبيات والدراسات السابقة المتاحة، التي تطرقت لمختلف الجوانب المتعلقة بمحددات سلوك المواطنة مع تعديلها بشكل يتناسب مع اهداف الدراسة.

■ **تجميع فقرات الاستبيان:** بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وبالاستعانة بأراء الأستاذ المشرف، تم وضع العبارات التي تتناسب مع كل محور وتكييفها مع موضوع الدراسة كما تم تقسيم العبارات بغية الاحتفاظ بها أو التخلي عنها حسب أكثرها كفاءة في خدمة موضوع الدراسة.

■ **ضبط الاستبيان في شكله النهائي:** حيث تم تصميم استبيان يحتوي على 41 سؤال إضافة الى أربع أسئلة للبيانات الشخصية والوظيفية ومن ثم توزيعها على عينة عشوائية قدرت ب 147 عامل، ليتم التعرف على أهم محددات سلوك المواطنة التنظيمية بحيث تضمن الاستبيان ما يلي:

1. **الصفحة التعريفية:** وتتعلق بموضوع الدراسة وطمأنة المستجوبين أن المعلومات سرية ولا يتم

استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وكذلك توضيح طريقة الإجابة على الاستبيان.

■ **الجزء الأول:** يتضمن المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة المدروسة متمثلة في الجنس، السن، سنوات الخبرة والمؤهل العلمي وذلك بأربع عبارات على التوالي.

■ **الجزء الثاني:** والذي يتضمن 41 عبارة مقسمة في محورين أساسيين.

○ **المحور الأول:** ويعبر عن المحددات التنظيمية والذي يتضمن 24 عبارة للقياس موزعة على

أربع أبعاد. " الرضا الوظيفي"، ويحتوي على 08 عبارات. "الالتزام التنظيمي" ويحتوي على 04 عبارات، "العدالة التنظيمية" وتحتوي على خمس عبارات، "الثقة التنظيمية" وتحتوي على 07 عبارات.

○ **المحور الثاني:** ويعبر عن المحددات الخاصة ببيئة العمل والذي يتضمن 17 عبارة للقياس

موزعة على 3 أبعاد ("الثقافة التنظيمية" وتحتوي على 8 عبارات/ "القيادة الإدارية" وتحتوي على 4 عبارات/ "الدعم التنظيمي" ويحتوي على 5 عبارات).

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

ويتم تركيب خيارات الإجابة على العبارات وفق مقياس ليكرث الخماسي الذي تدرج أوزانه بين "موافق بشدة" و"غير موافق بشدة" على النحو التالي:

### الجدول رقم (05): مقياس ليكرث الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الطلبة

ومن أجل دقة النتائج ولأجل تحديد مجال فئات مقياس ليكرث الذي يعبر عن درجة الموافقة نستخرج طول الفئة الذي يحسب كما يلي:

$$+ \text{حساب المدى (R) Range (R) : } R = \text{Maximum} - \text{Minimum} = 5 - 4 = 1$$

$$+ \text{حساب طول الفئة (L) Length (L) : } L = R / C = 4 / 5 = 0.8$$

حيث: (c) classes تمثل عدد الفئات / range (R) يمثل طول الفئة.

فيصبح الحد الأدنى للفئة الأولى هو أقل قيمة في المقياس وهي 01 ، وبإضافة طول الفئة نحصل على الحد الأعلى للفئة وهو 05، وهو كما موضح في الجدول التالي:

### الجدول رقم (06): إجابات الأسئلة ودلالاتها وفق مقياس ليكرث الخماسي

المستوى	الرمز	الفئة	الدلالة	الوزن النسبي
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى أقل من 1،80	منخفضة جداً	أقل من 36%
غير موافق	2	من 1،80 إلى أقل من 2،60	منخفضة	36% إلى أقل من 52%
محايد	3	من 2،60 إلى أقل من 3،48	متوسطة	52% إلى أقل من 68%
موافق	4	من 3،48 إلى أقل من 4،20	مرتفعة	68% إلى أقل من 84%
موافق بشدة	5	من 4،20 إلى 5	مرتفعة جداً	84% فأكثر

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS

### الفرع الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

بعد تصميم الاستبيان وتطويرها على ضوء مراجعه الأدبيات المعتمدة في اعدادها تأتي مرحلة أخرى وهي التأكد من صلاحيتها لقياس ما تهدف إليه حيث تم الاعتماد على نوعين من الاختبارات هما:

#### ✓ أولاً: اختبار صدق أداة الدراسة.

يجب ان تتضمن الاستبيان جميع العناصر التي يستدعي ان تدخل في عمليه التحليل كما يجب ان تتميز مفرداتها وعباراتها بالوضوح والبساطة حتى يتسنى في فهمها لكل من يستخدمها وعليه يتم التأكد من انها تقيس ما صممت لقياسه من خلال اختبارين هما:

1. اختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة.

بعد تطوير الاستبيان واعتمادا على الدراسات السابقة قمنا بتقدير مدى وضوح العبارات ومدى انتمائها الى محورها ومدى وملاءمتها لقياس ما وضعت لأجله وكفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة، وكذلك حذف أو إضافة أو تعديل أي عبارة من العبارات، بالتنسيق مع الاستاذ المشرف قمنا بتعديل الاستبيان في صورته النهائية على النحو الذي عرضت به في الملحق رقم(01).

2. اختبار صدق البنائي لأداة الدراسة (الاتساق الداخلي).

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، انتقلنا للتأكد من الصدق البنائي لها لتحديد مدى تجانسها الداخلي ومدى انتمائها للبعد الذي وضعت لقياسه وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون **Pearson** بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان وجميع عبارات المحور الذي تنتمي إليه وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (07): معاملات الارتباط للإتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات محور المحددات التنظيمية وجميع عبارات المحور**

معامل الارتباط	الثقة التنظيمية	معامل الارتباط	العدالة التنظيمية	معامل الارتباط	الالتزام التنظيمي	معامل الارتباط	الرضا الوظيفي
0,577**	1	0,657**	1	0,479**	1	0,517**	01
0,544**	2	0,674**	2	0,265**	2	0,181*	02
0,496**	3	0,601**	3	0,409**	3	0,460**	03
0,620**	4	0,692**	4	0,415**	4	0,253**	04
0,673**	5	0,478**	5			0,418**	05
0,538**	6					0,385**	06
0,482**	7					0,677**	07
						0,521*	08

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب معاملات الارتباط الخاصة بعبارات محور محددات التنظيمية هي داله إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ويشير ذلك إلى أنه يوجد اتساق داخلي بين كل عبارة من عبارات المحددات التنظيمية وجميع العبارات التي يتضمنها هذا المحور، ومن خلال النتائج المتحصل عليها والمعبر عنها في الجداول السابقة يمكننا القول إن استبيان هذه الدراسة يتمتع بصدق البناء.

الجدول رقم (08): معاملات الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات محور محددات

بيئة العمل وجميع عبارات المحور

معامل الارتباط	الدعم التنظيمي	معامل الارتباط	القيادة الادارية	معامل الارتباط	الثقافة التنظيمية
0,474**	01	0,606**	01	0,580**	01
0,425**	02	0,706**	02	0,597**	02
0,372**	03	0,694**	03	0,307**	03
0,543**	04	0,642**	04	0,528**	04
0,449**	05			0,341**	05
				0,544**	06
				0,433**	07
				0,334**	08

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول اعلاه نلاحظ ان معاملات الارتباط الخاصة بعبارات محور محددات بيئة العمل هي دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  ويشير ذلك الى وجود اتساق داخلي بين كل عبارة من عبارات محور محددات بيئة العمل وجميع العبارات التي يتضمنها هذا المحور.

✓ **ثانيا: اختبار ثبات اداة الدراسة.**

يعتبر اختبار ثبات الاستبيان مهما خصوصا وأنه من الممكن أن يكون صادقا لكن لا يتسم بالثبات ويقصد به أن يعطي الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه على أفراد مجتمع الدراسة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويأخذ معامل الثبات قيما تتراوح بين الصفر والواحد حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعا وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا وللوصول الى نتائج دقيقة قمنا بالتحقق من ثبات الاستبيان بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha cronbach للمحاور الرئيسية وكذلك حساب معامل ثبات الاستبيان الكلي.

ومن الناحية التطبيقية يكون **ثبات الاستبيان.**

- ضعيفا إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ أقل من 60%.
  - مقبولا إذا كانت قيمه ألفا كرونباخ تقع بين 60% و 70%.
  - جيد جدا إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ تقع بين 70% و 80%.
  - ممتاز إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ أكبر من 80%.
- والجدول أدناه يبين معاملات ألفا كرونباخ بين الأبعاد والمحاور الرئيسية للاستبيان، بالإضافة الى معامل الثابت الكلي.

**الجدول رقم (09): اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الاستبيان والاستبيان ككل.**

أبعاد ومحاور الاستبيان	رقم لعبارت	معامل ألفا كرونباخ
الرضا الوظيفي	8-1	0,553
الالتزام التنظيمي	12-9	0,671
العدالة التنظيمية	17-13	0,872
الثقة التنظيمية	24-18	0,854
المحور الاول	<b>24-1</b>	<b>0,860</b>
الثقافة التنظيمية	32-25	0,822
القيادة الادارية	36-33	0,906
الدعم التنظيمي	41-37	0,637
المحور الثاني	<b>17-1</b>	<b>0,819</b>
الاستبيان ككل	<b>41-1</b>	<b>0,902</b>

**المصدر:** من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيانات ومخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الثبات ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الاول المتعلق بمحددات التنظيم والمتضمن للعبارات من 01 الى 24 قد تجاوز 80%، حيث قدرت ب 86% ، بمعنى أن هذا المحور يتمتع بدرجة ثبات ممتازة، كما بلغ معالم الثبات ألفا كرونباخ للمحور الثاني المرتبط بمحددات بيئة العمل والذي شمل العبارات من 01 الى 17 ما قيمته 81.9% أي أنه يتمتع بدرجة ثبات ممتازة ايضا وبالنسبة لدرجة الثبات الاستبيان ككل والمتعلقة بأهم محددات سلوك المواطنة التنظيمية والمتضمنة مجمل العبارات المقدره ب 41 عبارة، وجدنا أنها تندرج ضمن فئة الثبات الممتازة كذلك ، حيث بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ 90.2% من خلال هذا التحليل يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات ممتازة تبرر مصداقية استخدامها في اغراض هذه الدراسة، وبذلك تكون الاستبيان في صورته النهائية القابلة للتوزيع.

### المطلب الثالث: اساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة

من أجل تحقيق الاهداف الدراسة وتحليل البيانات قمنا بجمعه استخدمنا برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical package for social Sciences) النسخة 23 والذي يرمز له باختصار spss هذا الاخير يعتبر البرنامج المناسب لتحليل مثل هذه البيانات لاحتوائه على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الاحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي، حيث أبرز تلك الادوات والأساليب نجد:

**1- التكرارات والنسب المئوية:** تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان.

وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{النسبة المئوية للعنصر (X)} = \frac{\text{تكرار العنصر (X)}}{\text{مجموع التكرارات}} \times 100$$

**2- المتوسط الحسابي المرجح:** تم استخدامه لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ويساعد كذلك على ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي، ويمثل مجموع المشاهدات مقسوما على عددها. ويحسب بالعلاقة التالية:

$$X = \frac{\sum xi \cdot ni}{N}$$

**3- الانحراف المعياري المرجح:** قمنا باستخدام هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية والفرعية من متوسطها الحسابي، بحيث كلما اقتربت قيمة الانحراف إلى الصفر كلما دل ذلك على تركز استجابات أفراد العينة وانخفاض تشتتها، وكلما كان الانحراف أقل من الواحد الصحيح كلما قل التشتت بين استجابات أفراد عينة الدراسة، والعكس صحيح في حالة إذا كانت قيمة الانحراف تساوي أو تفوق الواحد الصحيح، علما أن هذا المقياس يفيد في ترتيب عبارات محاور الاستبانة لصالح الأقل تشتت عند تساوي متوسطاتها.

ويتم حساب الانحراف المعياري حسب العلاقة التالية:

$$G = \sqrt{\frac{\sum ni (X_i - X)^2}{N}}$$

**4-مصنوفة معامل الارتباط بيرسون:** يقوم هذا الاختبار بقياس اتجاه وقوة العلاقة بين متغيرين ويستخدم كذلك لحساب الصدق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، بحيث كلما اقتربت قيمة هذا المعامل من +1 كلما كان الارتباط طردي وقوي، والعكس كلما قلت درجة الارتباط كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين.

ويحسب بالعلاقة التالية:

$$r = \frac{cov(x, y)}{Gx, Gy}$$

**5-معامل ألفا كرونباخ:** قمنا باستعماله لقياس مدى ثبات الاستبانة من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداة، ويكون هذا المقياس ذو دلالة إحصائية إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ تساوي أو تفوق (60%)

ويحسب بالعلاقة التالية:

$$a = \left( \frac{K}{K-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right)$$

بحيث:

K : هو عدد العبارات.

$\sum Si$  : مجموع تباينات العناصر.

$St$  : التباين الدرجة الكمية.

**6-معامل الالتواء والتفرطح:** يقصد بالالتواء بعد المنحنى عن التماثل، ويستخدم مقياس الالتواء لمعرفة مدى تماثل التوزيع أو عدم تماثله، فإذا كان مقياس الالتواء يساوي الصفر فإن التوزيع متماثل، وإذا كان موجبا فنقول بأن التوزيع ملتوي نحو اليمين (موجب الالتواء) ، وإذا كان مقياس الالتواء سالبا فنقول بأن التوزيع ملتوي نحو اليسار (سالب الالتواء). أما مقياس التفرطح فيقيس مدى ارتفاع أو انخفاض أي منحنى توزيع تكراري بالنسبة للتوزيع الطبيعي. وقد تم استخدام كل من التفرطح والالتواء معا في هذه الدراسة لتأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

## المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

بعد تحديد طريقة وأدوات الدراسة، سيتم في هذا المبحث عرض وتحليل اجابات افراد عينة الدراسة من حيث البيانات الشخصية والوظيفية وكذلك عبارات أبعاد محور المحددات التنظيمية وعبارات محور محددات بيئة العمل، ثم ننتقل إلى الخطوة الموالية لتطبيق التحليل العاملي لتحديد أهم العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية لننتهي بتفسير النتائج واختبار الفرضيات.

### المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

#### أولاً: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

قصد التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة سنقوم بعرض وتفسير الإجابات الخاصة بمحور البيانات الشخصية والوظيفية الذي تضمنت: الجنس، السن، سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، ويتم عرض وتفسير الخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة كما يلي:

#### ❖ توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

#### الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
90.0%	126	ذكر
10.0%	14	أنثى
100%	140	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة المبحوثة كانت من جنس الذكور حيث بلغ عددهم 126 عامل بنسبة مئوية 90.0% ، في حين بلغ عدد الاناث 14 عاملة بنسبة مئوية قدرت بـ 10% من مجموع أفراد العينة، وهذا التفاوت بين الجنسين يعود إلى طبيعة العمل بالمؤسسة محل الدراسة.

#### ❖ توزيع أفراد العينة حسب السن:

#### الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية%	التكرار	السن
5.7%	8	أقل من 31 سنة
32.1%	45	من 31 سنة إلى أقل من 41
47.9%	67	من 41 سنة إلى أقل من 51
14.3%	20	51 سنة فأكثر
100.0%	140	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيانات ومخرجات spss

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

يتبين لنا من الجدول أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم ضمن الفئة العمرية من 41 سنة إلى أقل من 51 سنة حيث بلغ عدد الأفراد 67 عامل بنسبة إجمالية تعادل 47.9 % ، ثم تليها الفئة العمرية (من 31 سنة إلى أقل من 41 سنة) بـ 45 عامل أي ما نسبته 32.1 % ، كما يمكن تفسير زيادة الفئة من 41 إلى 51 سنة بنسبة 47.9 % لكون الاستقرار الذي تعيش فيه المؤسسة دون تشغيل جديد.

### ❖ توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

تتوزع مفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة، كما هو مبين في الجدول الموالي:

#### الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخبرة
17.1%	24	أقل من 5 سنوات
42.1%	59	من 5 إلى أقل من 11 سنوات
22.9%	32	من 11 إلى أقل من 15 سنة
17.9%	25	15 سنة فأكثر
100.0%	140	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيانات ومخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أنه يوجد 59 عامل خبرتهم من 5 إلى أقل من 11 سنة، ما نسبته 42.1 % ، تليها الفئة التي تضم 32 عامل وخبرتهم من 11 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 22.9 % بعدها الفئة التي تضم 25 عامل خبرتهم 15 سنة فما فوق بنسبة 17.9 % ، أما في المرتبة الأخيرة نجد الفئة التي تضم 24 عامل والذين تقل خبرتهم عن 05 سنوات بنسبة 17.1 % .  
مما سبق يمكن القول إن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على العمال متوسطي التوظيف، كما تعتمد على العمال الذين لديهم خبرة متوسطة في العمل من خلال جهودهم ومهارتهم لتحقيق المزيد من التقدم والوصول إلى أرقى المستويات.

### ❖ توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

#### الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
37.1%	52	ثانوي أو أقل
32.1%	45	جامعي
30.7%	43	تكوين متخصص
100.0%	140	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيانات ومخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة الغالبة هم فئة الثانويين حيث قدرت بـ 52 عامل ما نسبته 37.1 % ، تليها فئة جامعي بـ 45 عامل بنسبة 32.1 % ، في حين كان عدد العمال الذين يحوزون على تكوين متخصص 43 عامل بنسبة 30.7 % ، مما يدل على أن المؤسسة تعطي أهمية بالغة للعمال ذات

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المستوى المتوسط والمستوى الجامعي، ويعتمد عليهم بدرجة كبيرة للقيام بالأعمال الموكلة لهم بدقة وفعالية.

### ثانياً: تحليل إجابات أفراد العينة نحو محاور الدراسة

سننظر في هذا المطلب لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة نحو محددات سلوك المواطنة التنظيمية والتي قمنا بتقسيمها الى محورين، الاول خصص للمحددات التنظيمية والثاني خصص لبيئة العمل.

#### 1. تحليل إجابات أفراد العينة نحو محور المحددات التنظيمية:

لتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات محور المحددات التنظيمية قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة وذلك بهدف تحديد مستوى الموافقة وكذا ترتيب هذه الفقرات حسب متوسطاتها الحسابية.

#### 1.1 تحليل إجابات أفراد العينة نحو بعد الرضا الوظيفي:

تضمن هذا البعد 08 عبارات، وبعد تفريغ إجابات أفراد عينة الدراسة تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (14): نتائج تحميل إجابات أفراد العينة نحو بعد الرضا الوظيفي

الترتيب	درجة الموافق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
5	ضعيفة	1,07	2,11	أمارس وظيفتي في جو عمل مشجع.	1
1	مرتفعة	1,10	4,00	أشعر بالسعادة عند أدائي لعملي المطلوب بطريقة جيدة.	2
4	متوسطة	1,23	3,11	يتميز العمل داخل المؤسسة بروح الفريق.	3
3	متوسطة	1,33	3,35	أشعر أن زملائي في وظائف أخرى أكثر حظ مني.	4
8	ضعيفة	1,107	1,84	أشعر بالرضا عن وظيفتي أنني أتقاضى راتب يتناسب مع	5
2	متوسط	0,983	3,68	أشعر بالرضا عن علاقاتي مع زملائي بالعمل.	6
6	ضعيفة	1,104	2,05	ألقى الدعم والمساندة المعنوية من طرف الإدارة والزملاء.	7
7	ضعيفة	1,066	1,87	تشاركني إدارة المؤسسة في بعض القرارات المتعلقة بي.	8
	متوسطة	0,505	2,75	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لبعد الرضا الوظيفي	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيانات ومخرجات spss

يشير الجدول أعلاه إلى نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد الرضا الوظيفي حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين ( 1.84 و 4.00 )، وبلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد , 2.75 وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكارت الخماسي وهو ينتمي إلى المجال [ -3.41 - 4.2 ] وانحراف معياري قدره 0.505 وهو انحراف أقل من 1 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا راجع إلى عدم مشاركة إدارة المؤسسة العمال في بعض القرارات المتعلقة بها بالإضافة إلى عدم تلقي الدعم والمساندة من طرف الإدارة

والزملاء.

✓ ومن خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب العبارات تنازليا حسب أوساطها الحسابية، وعلى هذا الأساس تصدرت العبارة رقم 02 الترتيب بأهمية عالية بوسط حسابي بلغ 4.00 حيث أن أفراد العينة عبروا عن موافقتهم بدرجة عالية على مضمون هذه العبارة التي تنص على شعور العمال بالسعادة عند أدائهم العمل المطلوب بطريقة جيدة.

✓ أما المرتبة الثانية فهي تخص العبارة رقم 06 من حيث الترتيب والأهمية بوسط حسابي 3.68 حيث عبر أفراد العينة في اجاباتهم عن موافقتهم بدرجة متوسطة فيما يخص الشعور بالرضا عن علاقتهم بزملائهم في العمل.

✓ أما العبارة رقم 04 والتي تنص على أشعر ان زملائي في وظائف أخرى أكثر حفا مني في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بوسط حسابي بلغ 3.35 حيث يعبر أفراد العينة في إجاباتهم عن موافقتهم بدرجة متوسطة لمضمون هذه العبارة.

✓ أما العبارة رقم 03 فصنفت في المرتبة الرابعة من حيث الترتيب بواسطة حسابي بلغ 3.11 وانحراف معياري قدره 1.23 حيث عبر أفراد العينة في اجاباتهم عن موافقتهم بدرجة متوسطة حيث ان العمل داخل المؤسسة يتميز بروح الفريق.

✓ أما العبارة رقم 01 فصنفت في المرتبة الخامسة بوسط حسابي بلغ 2.11 من حيث الترتيب كما يلاحظ أن قيمه الانحراف المعياري قد بلغت 1.07 حيث عبر أفراد العينة في إجاباتهم عن موافقتهم بدرجة ضعيفة فيما يخص أمارس وظيفتي في جو عمل مشجع.

✓ أما العبارة رقم 07 فصنفت في المرتبة السادسة بوسط حسابي بلغ 2.05 من حيث الترتيب كما يلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري قد بلغت 1.104 حيث عبر أفراد العينة في إجاباتهم عن موافقتهم لدرجة ضعيفة فيما يخص تلقي الدعم والمساندة المعنوية من طرف الإدارة والزملاء.

✓ أما العبارة رقم 08 فصنفت في المرتبة السابعة بوسط حسابي بلغ 1.87 من حيث الترتيب كما يلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري قد بلغ 1.066، حيث عبر أفراد العينة في إجاباتهم عن موافقتهم بدرجة ضعيفة فيما يخص أن إدارة المؤسسة تشارك العملاء في بعض القرارات المتعلقة بها.

✓ أما العبارة رقم 05 فصنفت في المرتبة الثامنة بوسط حسابي بلغ 1.84 من حيث الترتيب كما يلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري قد بلغ 1.107 حيث عبر أفراد العينة في إجاباتهم عن موافقتهم بدرجة ضعيفة على عدم رضاهم عن وظيفتهم لأنهم لا يتقاضون راتب يتناسب مع وظيفتهم.

### 2.1 تحليل اجابات الافراد العينة نحو بعد الالتزام التنظيمي:

تضمن هذا البعد العبارات من 9 الى 12 وبعد تفريغ اجابات أفراد عينه الدراسة تم الحصول على

النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): نتائج إجابات العينة نحو بعد الالتزام التنظيمي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	ضعيفة	1,23	2,54	أشعر حقا أن مشاكل المؤسسة هي مشاكل شخصية.	9
1	مرتفعة	0,87	4,02	استمر بالعمل بالمؤسسة لاعتباري ذلك التزام أخلاقي	10
2	متوسطة	1,37	2,62	لن يكون من الصواب ترك المؤسسة في حالة أتاحت لي فرصة العمل بمكان آخر.	11
4	منخفضة	1,15	2,26	استمتع بالحديث عن المؤسسة التي أعمل بها مع الآخرين من خارجها.	12
متوسطة		0,72	2,86	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لبعء الالتزام التنظيمي	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيانات ومخرجات spss

يشير الجدول أعلاه الى نتائج اجابات أفراد عينه الدراسة حول العبارات المتعلقة بالالتزام التنظيمي حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين 2.26 و 4.02 وبلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد 2.86 وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكارت الخماسي وهو ينتمي الى المجال [ 2.61 - 3.4 ] وانحراف معياري قدره 0.72 وهو انحراف اقل من 01 مما يدل على وجود تجانس في اجابات افراد عينه الدراسة حول مضمون عبارات هذا البعد وهذا يدل على عدم رغبة الموظفين في الاستمرار بالمؤسسة.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب العبارات حسب اهميتها وفقا لوسطها الحسابي وعلى هذا الاساس تصدرت العبارة رقم 10 الترتيب بأهمية عالية بوسط حسابي بلغ 4.02 وبانحراف معياري قدر ب 0.87 حيث ان افراد العينة عبروا عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة استمر بالعمل بالمؤسسة باعتبار ذلك التزام أخلاقي.

✓ أما المرتبة الثانية فهي تخص العبارة رقم 11 من حيث الترتيب والأهمية بوسط حسابي قيمته 2.62 حيث عبر افراد العينة عن اجابتهم عن موافقتهم بدرجة متوسطة فيما يخص لن يكون من الصواب ترك المؤسسة في حالة أتاحت لي فرصة العمل بمكان اخر وقد انحراف المعياري لهذه العبارة ب 1.37.

✓ أما العبارة رقم 09 والتي تنص على اشعر حقا أن مشاكل المؤسسة هي مشاكل شخصية، فتأتي في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بوسط حسابي بلغ 2.54 كما يلاحظ أن الانحراف المعياري قدر ب 1.23 حيث عبر افراد العينة في اجابتهم عن موافقتهم بدرجة ضعيفة لمضمون هذه العبارة.

✓ اما العبارة رقم 12 فصنفت في المرتبة الرابعة من حيث الترتيب بوسط حسابي بلغ 2.26 حيث عبر افراد العينة في اجابتهم عن موافقتهم بدرجة منخفضة فيما يخص استمتع بالحديث عن المؤسسة حيث اعمل بها مع الآخرين من خارجها في حين بلغ الانحراف المعياري 1.15

**3.1 تحليل اجابات افراد العينة نحو بعد العدالة التنظيمية:**

تضمن هذا البعد العبارات من 13 الى 17، وبعد تفرغ اجابات افراد عينة الدراسة تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول التالي:

**الجدول رقم (16): نتائج تحليل اجابات افراد العينة نحو بعد العدالة التنظيمية**

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
5	ضعيفة	0,91	1,84	تكافني المؤسسة مغويا بطريقة عادلة.	13
4	ضعيفة	1,04	1,95	تكافني المؤسسة ماديا بطريقة عادلة.	14
1	ضعيفة	1,09	2,24	يوجد في المؤسسة قيم تنظيمية تدعم ممارسة العدالة التنظيمية.	15
3	ضعيفة	0,95	1,95	لدي اقتناع بعدالة توزيع موارد المؤسسة.	16
2	ضعيفة	1,27	2,05	أشعر أن المؤسسة تحرص على مراعاة العدالة في تقييم الموظفين.	17
	ضعيفة	0,80	2,01	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكمي لبعد العدالة التنظيمية	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيانات ومخرجات spss

يشير الجدول اعلاه الى نتائج اجابات افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالعدالة التنظيمية حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (1.84 و 2.24) وبلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد 2.01 وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثانية لمقياس ليكرت الخماسي وهو ينتمي إلى المجال [ 1.80-2.60 ] وانحراف معياري قدره 0.80 وهو انحراف أقل من 01 مما يدل على وجود تجانس في اجابات أفراد عينة الدراسة وهذا راجع الى انه لا يوجد في المؤسسة قيم تنظيمية تدعم ممارسة العدالة بالإضافة الى عدم مكافئتهم المعنوية.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب العبارات تنازليا حسب أوساطها الحسابية وعلى هذا الاساس تصدرت العبارة رقم 15 ترتيب ضعيف بوسط حسابي بلغ 2.24 حيث أن أفراد العينة عبروا عن موافقتهم بدرجة ضعيفة على مضمون هذه العبارة يوجد في المؤسسة قيم تنظيمية تدعم ممارسة العدالة في حين بلغ الانحراف المعياري 1.27.

✓ أما المرتبة الثانية فهي تخص العبارة رقم 17 من حيث الترتيب والأهمية بوسط حسابي قيمته 2.05 وانحراف معياري قدر بواحد فاصل 1.27 حيث عبر افراد العينة في اجاباتهم بدرجة ضعيفة فيما يخص اشعر ان المؤسسة تحرص على مراعاة العدالة وتقييم الموظفين.

✓ أما العبارة رقم 16 والتي تنص على لدي اقتناع بعدالة توزيع موارد المؤسسة فتأتي في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بوسط حسابي بلغ 1.95 حيث يعبر افراد العينة في اجاباتهم بدرجة ضعيفة لمضمون هذه العبارة كما يلاحظ أن الانحراف المعياري قد بلغ 0.95.

✓ أما العبارة رقم 14 فصنفت في المرتبة الرابعة من حيث الترتيب بوسط حسابي بلغ 1.95 وانحراف معياري قدره 1.04 حيث عبر افراد العينة في اجابتهم عنها بدرجة ضعيفة فيما يخص مكافأة المؤسسة لهم ماديا بطريقة عادلة.

✓ أما العبارة رقم 13 فصنفت في المرتبة الخامسة بوسط حسابي بلغ 1.84 من حيث الترتيب، حيث عبر أفراد العينة في اجابتهم عنها بدرجة ضعيفة فيما يخص تكافئي المؤسسة معنويا بطريقة عادلة، كما يلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري قد بلغت 0.91.

#### 4.1 تحليل اجابات افراد العينة نحو بعد الثقة التنظيمية:

تضمن هذا البعد العبارات من 18 الى 24 وبعد تفرغ اجابات افراد عينه الدراسة تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (17): نتائج تحليل اجابات أفراد العينة نحو بعد الثقة التنظيمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
7	ضعيفة	0,95	1,83	تحاول ادارة المؤسسة إشراك الموظفين بكل القضايا التي تخصها.	18
3	ضعيفة	1,12	2,31	تسعى المؤسسة لزيادة القدرات الفردية والجماعية للموظفين.	19
2	ضعيفة	1,12	2,39	تسعى المؤسسة لزيادة المياريات الفردية والجماعية للموظفين.	21
5	ضعيفة	1,07	2,11	تبدي إدارة المؤسسة اهتماما جديا في فهم وجهة نظر الموظفين.	21
6	ضعيفة	1,04	2,00	تقدم إدارة المؤسسة الحقائق للموظفين دون تغيير.	22
4	ضعيفة	1,08	2,29	تبتعد إدارة المؤسسة عن مبدأ استغلال في التعامل مع موظفيها.	23
1	مرتفعة	1,06	3,73	توجد ثقة متبادلة بيني وبين زملائي في العمل.	24
	ضعيفة	0,72	2,38	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لبعد الثقة التنظيمية	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيانات ومخرجات spss

يشير الجدول اعلاه الى نتائج اجابات افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد الثقة التنظيمية، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين ( 1.83 و 3.73 ) وبلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد 2.38 وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثانية لمقياس ليكرث الخماسي وهو ينتمي الى المجال [ 1.80 - 2.60 ] وانحراف معياري قدره 0.72 وهو انحراف اقل من 01 مما يدل على وجود تجانس في اجابات أفراد عينه الدراسة، وهذا راجع إلى أن إدارة المؤسسة لا تحاول اشراك الموظفين بكل القضايا التي تخصها، بالإضافة إلى عدم سعي المؤسسة لزيادة القدرات والمهارات الفردية والجماعية للموظفين.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب العبارات تنازليا حسب أوساطها الحسابية، وعلى هذا الاساس تصدرت العبارة رقم 24 الترتيب بأهمية عالية بوسط حسابي بلغ 3.73 كما بلغ الانحراف المعياري

1.06 حيث أن أفراد العينة عبروا عن موافقتهم بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة فيما يخص تواجد ثقة متبادلة بيني وبين زملائي في العمل.

✓ اما المرتبة الثانية فهي تخص العبارة رقم 20 من حيث الترتيب والأهمية بواسطة حسابي قيمته 2.39 وانحراف معياري قدر بـ 1.14، حيث عبر أفراد العينة في اجاباتهم بدرجة ضعيفة فيما يخص سعي المؤسسة لزيادة المهارات الفردية والجماعية للموظفين.

✓ أما العبارة رقم 19 والتي تنص على أن المؤسسة تسعى لزيادة القدرات الفردية والجماعية للموظفين فتأتي في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بوسط حسابي بلغ 2.31، كما بلغ الانحراف المعياري 1.12، حيث يعبر أفراد العينة في اجاباتهم عنها بدرجة ضعيفة لمضمون هذه العبارة.

✓ أما العبارة رقم 23 صنفت في المرتبة الرابعة من حيث الترتيب، بوسط حسابي بلغ 2.29، حيث عبر أفراد العينة في اجاباتهم عنها بدرجة ضعيفة، فيما يخص ابتعاد ادارة المؤسسة عن مبدأ الاستغلال في التعامل مع موظفيها، كما بلغ الانحراف المعياري 1.08.

✓ أما العبارة رقم 21 فصنفت في المرتبة الخامسة بوسط حسابي بلغ 2.11 من حيث الترتيب، حيث عبر أفراد العينة في اجاباتهم عن موافقتهم بدرجة ضعيفة فيما يخص أن إدارة المؤسسة تبدأ اهتماما جديا في فهم وجهة نظر الموظفين، كما يلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري قد بلغت 1.07.

✓ أما العبارة رقم 22 فصنفت في المرتبة السادسة من حيث الترتيب بوسط حسابي بلغ قدره 2.00، حيث عبر أفراد العينة في اجاباتهم عن موافقتهم بدرجة ضعيفة فيما يخص تقدم إدارة المؤسسة الحقائق للموظفين دون تغيير، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.04.

✓ أما العبارة رقم 18 جاءت في المرتبة السابعة بوسط حسابي قدره 1.83 من حيث الترتيب، وبانحراف معياري قدره 0.95، حيث عبر أفراد العينة في اجاباتهم عن الموافقة بدرجة ضعيفة فيما يخص محاولة إدارة المؤسسة إشراك الموظفين بكل القضايا التي تخصها.

عموما يمكن ترتيب ابعاد المحددات التنظيمية السابقة الذكر ترتيبا تنازليا حسب أوساطها الحسابية،

كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (18): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة نحو المحددات التنظيمية.**

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
2	متوسطة	0,50	2,75	الرضا الوظيفي
1	متوسطة	0,72	2,86	الالتزام التنظيمي
4	ضعيفة	0,80	2,01	العدالة التنظيمية
3	ضعيفة	0,72	2,38	الثقة التنظيمية
	ضعيفة	0,53	2,50	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لمحور المحددات التنظيمية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيانات ومخرجات spss

يشير الجدول أعلاه إلى المتوسط الحسابي الكلي لمحور المحددات التنظيمية حيث بلغ 2.50، وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثانية لمقياس ليكرث الخماسي، ما يدل على أن إجابات أفراد العينة حول هذا المحور كانت بدرجة ضعيفة، كما بلغ الانحراف الكلي ما قيمته 0.53 وهو أقل من 01، ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة. وهذه النتائج تعبر على أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماماً ضعيفاً بالمحددات التنظيمية لسلوك المواطنة التنظيمية حيث سجل كل من بعد الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية مستويات ضعيفة، بينما سجل كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي مستويات متوسطة.

**ثالثاً: تحليل إجابات أفراد العينة نحو محور بيئة العمل.**

لتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات محور بيئة العمل، قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة وذلك بهدف تحديد مستوى الموافقة وكذا ترتيب هذه الفقرات حسب متوسطاتها الحسابية لقد تضمن هذا المحور 17 عبارة موزعة على 03 أبعاد، وبعد تفرغ إجابات أفراد عينة الدراسة تم الحصول على النتائج التالية:

**✓ تحليل إجابات أفراد العينة نحو بعد الثقافة التنظيمية:**

تضمن هذا البعد العبارات من 25 إلى 32، وبعد تفرغ إجابات أفراد عينة الدراسة تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (19): إجابات أفراد العينة نحو بعد الثقافة التنظيمية.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
8	ضعيفة	1,17	2,44	أشعر أن القيم السائدة في مؤسستي تدعم روح التكامل.	25
7	ضعيفة	1,22	2,52	أشعر أن القيم السائدة في مؤسستي تدعم روح التعاون.	26
1	مرتفعة	0,89	4,15	أحيانا نتحمل مخاطر العمل ونتطوع للتقليل منها.	27
2	مرتفعة	1,05	3,90	يلتزم الموظف بالسلوكيات الايجابية التي تدعم مسار العمل.	28
3	مرتفعة	0,97	3,84	ندرك أهمية الوقت لذلك نتطوع أكثر في حالة تطلب العمل ذلك.	29
6	متوسطة	1,22	2,74	تمثل الرقابة دافعا يجعلني أعمل أكثر.	31
5	متوسطة	1,46	3,02	يشجعني تكريم المؤسسة للموظفين في المناسبات الوطنية أو الدينية للقيام بأعمال إضافية.	31
4	متوسطة	1,42	3,23	تمنح جوائز تشجيعية من قبل الادارة يزيد من روح المبادرة لدينا.	32
	متوسطة	0,74	3,23	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لبعء الثقافة التنظيمية	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيانات ومخرجات spss يشير الجدول أعلاه إلى أن نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعء الثقافة التنظيمية كانت متوسطة، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين ( 2.44 و 4.15 )، وبلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور 3.23، وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكرث الخماسي، وهو ينتمي الى المجال [ 2.61 - 3.4 ]، وهو ما يدل على أن اجابات أفراد العينة حول هذا البعد كانت بدرجة موافقة متوسطة، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي ما قيمته 0.74، وهو انحراف أقل من 01، مما يدل على وجود تجالس في اجابات أفراد عينة الدراسة.

من خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب العبارات تنازليا حسب أوساطها الحسابية وعلى هذا الأساس تصدرت العبارة رقم 27 الترتيب بأهمية عالية بوسط حسابي بلغ 4.15، حيث أن أفراد العينة عبروا عنه موافقتهم بدرجة مرتفعة على مضمون العبارة "أحيانا نتحمل مخاطر العمل ونتطوع للتقليل منها"، كما بلغ الانحراف المعياري 0.89.

✓ أما العبارة رقم 28 فتصدرت في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ 3.90، حيث أن افراد العينة عبروا عن موافقتهم بدرجة عالية على مضمون العبارة "يلتزم الموظف بالسلوكيات الايجابية التي تدعم مسار العمل"، وبلغ الانحراف المعياري 1.05.

✓ أما العبارة رقم 29 فتأتي في المرتبة الثالثة من حيث الترتيب والأهمية بوسط حسابي بلغ 3.84، حيث أن أفراد العينة عبروا على موافقتهم بدرجة عالية على مضمون العبارة "ندرك أهمية الوقت لذلك نتطوع أكثر في حال تطلب العمل ذلك"، وبلغ الانحراف المعياري 0.97، وهو أقل من 01، وهو ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

✓ أما المرتبة الرابعة فهي تخص العبارة رقم 32 من حيث الترتيب والأهمية بوسط حسابي قيمته

3.23، وانحراف معياري قدر بـ 1.42، حيث عبر أفراد العينة في اجاباتهم عن موافقتهم بدرجة متوسطة فيما يخص العبارة "تمنح جوائز تشجيعيه من قبل الإدارة يزيد من روح المبادرة".

✓ فيما احتلت العبارة رقم 31 المرتبة الخامسة من حيث الترتيب والأهمية بوسط حسابي قيمته 3.02، وانحراف معياري قدر بـ 1.46، حيث عبر أفراد العينة في اجاباتهم عن موافقتهم بدرجة متوسطة فيما يخص العبارة "يشجعني تكريم المؤسسة للموظفين في المناسبات الوطنية والدينية للقيام بأعمال إضافية".

✓ أما المرتبة السادسة فهي تخص العبارة رقم 30 من حيث الترتيب والأهمية بوسط حسابي قيمته 2.74، وانحراف معياري قدر بـ 1.22، حيث عبر أفراد العينة في اجاباتهم عن موافقتهم بدرجة متوسطة فيما يخص العبارة "تمثل الرقابة دافعا يجعلني أعمل أكثر".

✓ أما العبارة رقم 26 والتي تنص "أشعر أن القيم السائدة في المؤسسة تدعم روح التعاون فتأتي في المرتبة السابعة من حيث الأهمية بوسط حسابي بلغ 2.52، حيث يعبر أفراد العينة في اجاباتهم عن موافقتهم بدرجة ضعيفة لمضمون هذه العبارة، كما يلاحظ أن الانحراف المعياري قدر بـ 1.22.

✓ أما العبارة رقم 25 فكانت في المرتبة الثامنة من حيث الترتيب والأهمية بوسط حسابي بلغ 2.44، حيث أن أفراد العينة أكدوا في اجاباتهم بأنهم موافقون بدرجة ضعيفة من الموافقة على أن "القيم السائدة في المؤسسة تدعم روح التكامل"، كما يلاحظ أن الانحراف المعياري 1.17 وهو أكبر من 01 يدل على وجود تشتت في اجابات أفراد العينة.

#### ✓ تحليل إجابات أفراد العينة نحو بعد القيادة الإدارية:

تضمن هذا البعد العبارات من 33 إلى 36، وبعد تفرغ إجابات أفراد عينه الدراسة تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول التالي.

#### الجدول رقم (20): نتائج تحليل اجابات افراد العينة نحو بعد القيادة الإدارية.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
33	يشجع النمط القيادي السائد في مكان عملي على إيجاد رؤية واضحة لمستقبل.	2,56	1,14	ضعيفة	4
34	يشجعني النمط القيادي السائد في مكان عملي على نقل خبراتي إلى الآخرين.	3,05	1,26	متوسطة	1
35	يقدم النمط القيادي السائد في مكان عملي كافة جوانب الدعم الفردية (مثل الاحترام، اهتمام....)	2,84	1,14	متوسطة	2
36	يساعد أسلوب القيادة السائد تخطي ما هو متوقع مني إلى أداء أكثر.	2,81	1,05	متوسطة	3
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لبعد القيادة	2,81	0,95	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيانات ومخرجات spss يشير الجدول أعلاه إلى نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد القيادة الإدارية كانت متوسطة حيث تراوحت قيم متوسطات الحسابية ما بين 2.56 و 3.05 وبلغ المتوسط

الحسابي العام لعبارات هذا المحور 2.81، وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكرث الخماسي وهو ينتمي الى المجال [2.61- 3.40] ، وهو ما يدل على أن إجابات أفراد العينة حول هذا البعد كانت بدرجة موافقة متوسطة، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي ما قيمته 0.95 ، وهو انحراف أقل من الواحد مما يدل على وجوب تجانس في اجابات أفراد عينة الدراسة.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب العبارات تنازليا حسب وسطها الحسابي وعلى هذا الأساس تصدرت العبارة رقم 34 المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ 3.05، حيث أن أفراد العينة عبروا عن موافقتهم بدرجة متوسطة على مضمون العبارة "يشجعني النمط القيادي السائد في مكان عملي إلى نقل خبراتي إلى الآخرين"، كما بلغ الانحراف المعياري 1.26.

✓ أما العبارة رقم 35 فتصدرت المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ 2.84، حيث أن أفراد العينة عبروا عن موافقتهم بدرجة متوسطة على مضمون العبارة "يقدم النمط القيادي السائد في مكان عملي كافة جوانب الدعم الفردي مثل الاحترام والاهتمام"، وبلغ الانحراف المعياري 1.14.

✓ أما العبارة رقم 36 فتأتي في المرتبة الثالثة من حيث الترتيب والأهمية بوسط حسابي بلغ 2.80، حيث أن أفراد العينة عبروا عن موافقتهم بدرجة متوسطة على مضمون العبارة "يساعد أسلوب القيادة السائد تخطي ما هو متوقع مني إلى أداء أكثر"، حيث بلغ الانحراف المعياري 1.05.

✓ أما المرتبة الرابعة فهي تخص العبارة رقم 33 من حيث الترتيب والأهمية بوسط حسابي قيمته 2.56، وانحراف معياري قدر 1.14، حيث عبر أفراد العينة في إجاباتهم عن موافقتهم بدرجة ضعيفة فيما يخص العبارة "يشجع النمط القيادي السائد في مكان عملي على ايجاد رؤية واضحة للمستقبل".

✓ تحليل اجابات افراد العينة نحو بعد الدعم التنظيمي:

تضمن هذا البعد العبارات من 37 الى 41، وبعد تفرغ اجابات افراد عينه الدراسة تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول:

التالي جدول رقم (21): نتائج تحليل اجابات افراد العينة نحو بعد الدعم التنظيمي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارت	الرقم
5	ضعيفة	2,82	2,09	تقدر المؤسسة المجهودات الاضافية التي يبذلها الموظفين أثناء العمل بكفاءة.	37
1	متوسطة	1,19	3,36	تتسم وظيفتي بنوع من التحدي الذي أرغب فيه في العمل.	38
3	ضعيفة	1,17	2,24	أتلقي تغذية راجعة عما أؤديه من أعمال تدفعني لمزيد من الاداء الجيد.	39
4	ضعيفة	1,13	2,16	أعيش حياة مستقرة في عملي تساعدني عمى بذل الجيد بشكل مستمر.	41
2	متوسطة	1,32	3,36	تتنوع المبادرات المطلوبة لأداء عملي مما يدفعني لاكتساب مهارات باستمرار.	41
	متوسطة	0,93	2,64	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لبعء الدعم التنظيمي	

**المصدر:** من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيانات ومخرجات spss يشير الجدول أعلاه إلى نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعء الدعم التنظيمي، حيث تراوح قيم المتوسطات الحسابية ما بين 2.09 الى 3.36، وبلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور 2.64، وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكرت الخماسي وهو ينتمي للمجال [ 2.61- 3.40 ]، ما يدل على أن اجابات افراد العينة حول هذا البعد كانت بدرجة موافقة متوسطة، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي ما قيمته 0.93 وهو انحراف أقل من 01 مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة.

من خلال نتائج الجدول يمكن ترتيب العبارات تنازليا حسب أوساطها الحسابية، وعلى هذا الأساس تصدرت العبارة رقم 38 المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ 3.36، حيث أن أفراد العينة عبروا عن موافقتهم بدرجة متوسطة على مضمون العبارة "تتسم وظيفتي بنوع من التحدي الذي أرغب فيه في العمل" كما بلغ الانحراف المعياري 1.19.

✓ أما العبارة رقم 41 فتصدرت المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ 3.36، حيث أن أفراد العينة عبروا عن موافقتهم بدرجة متوسطة على مضمون العبارة "تتنوع المهارات المطلوبة لأداء عملي مما يدفعني لاكتساب مهارات باستمرار"، وبلغ الانحراف المعياري 1.32.

✓ أما العبارة رقم 39 فتأتي في المرتبة الثالثة من حيث الترتيب والأهمية بوسط حسابي بلغ 2.24، حيث أن أفراد العينة عبروا عن موافقتهم بدرجة ضعيفة على مضمون العبارة "أتلقي تغذية راجعة عما أؤديه من أعمال تدفعني لمزيد من الأداء الجيد"، وبلغ الانحراف المعياري 1.17، وهو أقل من 01، مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

✓ أما المرتبة الرابعة فهي تخص العبارة رقم 40 من حيث الترتيب والأهمية بوسط حسابي قيمته 2.16 وانحراف معياري قدره ب 1.13، حيث عبر أفراد العينة في اجابتهم عن موافقتهم بدرجة متوسطة فيما يخص العبارة "أعيش حياة مستقرة في عملي تساعدني على بدل الجهد بشكل مستمر"

✓ أما العبارة رقم 37 جاءت في المرتبة الخامسة من حيث الترتيب والأهمية بوسط حسابي قيمته 2.09 وانحراف معياري قدره 2.82، حيث عبر أفراد العينة في اجابتهم عن الموافقة بدرجة ضعيفة فيما يخص العبارة "تقدر المؤسسة المجهودات الإضافية التي يبذلها الموظفين لأداء العمل بكفاءة" عموما يمكن ترتيب أبعاد بيئة العمل السابقة الذكر ترتيبا تنازليا حسب أوساطها الحسابية كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (22): نتائج تحليل اجابات أفراد العينة نحو أبعاد بيئة العمل.**

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
1	متوسطة	0,74	3,23	الثقافة التنظيمية
2	متوسطة	0,95	2,81	القيادة الادارية
3	متوسطة	0,93	2,64	الدعم التنظيمي
	متوسطة	<b>0,66</b>	<b>2,89</b>	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكمي لمحور بيئة العمل

**المصدر:** من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيانات ومخرجات spss

يشير الجدول أعلاه إلى المتوسط الحسابي الكلي لمحور بيئة العمل حيث بلغ 2.89 ، وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكرث الخماسي، ما يدل على أن إجابات أفراد العينة حول هذا المحور كانت بدرجة متوسطة ، كما بلغ الانحراف الكلي ما قيمته 0.66 ، وهو أقل من 01 ، ما يدل على وجود تجانس في اجابات أفراد عينة عبارات هذا البعد ، وهذه النتائج تعبر على أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماما متوسطا بمحددات بيئة العمل المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية، أما من حيث درجه الاهتمام فقد جاء أولا بعد الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي قدره 3.23 ، وثانيا بعد القيادة، وأخيرا بعد الدعم التنظيمي بمتوسطات حسابيه قدرت بـ 2.81 و 2.64 على التوالي.

### المطلب الثاني: مفاهيم حول التحليل العاملي.

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى معرفة التحليل العاملي، وذلك من خلال المفهوم والأنواع، بالإضافة إلى شروط استخدامه والطريقة التي يتم بها هذا التحليل.

### الفرع الأول: مفهوم التحليل العاملي.

التحليل العاملي " Factor Analysis " هو أسلوب إحصائي يستهدف تفسير معاملات الارتباط التي لها دلالة إحصائية بين عدد كبير من المتغيرات، وذلك باختزالها بعدد قليل من العوامل المشتركة وهو بذلك يقوم على فرضيتين.

- **الفرضية الأولى:** أن الارتباطات بين المتغيرات ناتجة عن وجود عوامل مشتركة تؤثر في هذه المتغيرات.

- **الفرضية الثانية:** أن معاملات الارتباط بين المتغيرات ترجع إلى تحميل المتغيرات بالعوامل المشتركة.

وبذلك يمكن تعريف التحليل العاملي بأنه أسلوب من أساليب التحليل الإحصائي متعدد المتغيرات " Multivariate Analysis "، يهدف إلى التعبير عن مصفوفة الارتباطات بمصفوفة عوامل يقل عدد أعمدها عن عدد المتغيرات، ويضم عددا قليلا من المتغيرات بمعاملات معنوية كبيرة سواء كانت موجبه أم سالبة.

### الفرع الثاني: أنواع التحليل العاملي.

تتمثل أنواع التحليل العاملي في:

1. **التحليل العاملي الاستكشافي " Exploratory Factor Analysis ":** ويستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة، وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصنف إليها المتغيرات.

2. **التحليل العامل التوكيدي " Confirmatory Factor Analysis ":** وفي هذا النوع يتم اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة، كما يستخدم في تقييم قدرة النموذج على:

+ التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية، وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل في هذا المجال  
+ أن نوع الاستكشاف هو النوع الشائع الاستعمال، وأن من أهم شروط تطبيقه التوزيع الطبيعي والخطية فضلا عن عدم وجود قيم شاده، وهذه الشروط ينبغي التحقق منها قبل إجراء التحليل العاملي.

### الفرع الثالث: شروط استخدام التحليل العاملي.

يتطلب استخدام التحليل العاملي لمجموعة من الشروط التي ينبغي توفرها وتتمثل في الآتي:

1. يشترط أن تكون المتغيرات موزعة توزيعاً طبيعياً وألا يكون توزيعاً ملتوياً لواء شديداً أو متعدد

المنوال.

2. ينبغي ألا تكون العينة صغيرة الحجم أو غير ممثلة للمجتمع المستهدف، وألا تكون متحيزة

أيضاً يجب أن تعتبر العوامل الناتجة من التحليل العاملي عن متغيرات واقعية يستطيع البحث تفسيرها في ضوء إطار نظري أو نظرية معينة تؤكد وجود عوامل في الواقع.

3. يفضل تجنب استخدام متغيرات غير مستقلة (متداخلة) من الوجهة التجريبية والمتغيرات التي

لا تتميز بالبساطة بالتحليل العاملي.

4. تعتمد عملية تفسير العوامل على عدد المتغيرات المتشعبة تشعباً احصائياً والتي يجب ألا يقل

عدها على ثلاثة متغيرات، حيث أن جميع برامج الاحصاء تشير إلى أن التشعب الدال إحصائياً لا يقل

عن 0.6.

### الفرع الرابع: طرق التحليل العاملي.

#### 1- طريقة المكونات الأساسية Principal Components:

هي من أكثر طرق التحليل العاملي دقة وشيوعاً واستخداماً نظراً لدقة نتائجها بالمقارنة ببقية

الطرق، ولهذه الطريقة مزايا عدة منها أنها تؤدي إلى تشعبات دقيقة وكل عامل يستخرج أقصى كمية

من التباين، وأنها تؤدي إلى أقل قدر ممكن من البواقي، كما أن المصفوفة الارتباطية تختزل إلى أقل

عدد من العوامل المتعامدة غير مرتبطة.

وتهدف طريقة المركبات الأساسية إلى:

- تمثيل المتغيرات الكمية للمفردات هندسياً انطلاقاً من جدول البيانات.
- تحديد العوامل (المكونات) التي تفسر على أفضل نحو تشتت المتغيرات.
- تقديم المعلومات التي يحتوي عليها الاستبيان في شكل مبسط.
- تفسير أكبر نسبة ممكنة من التباين للمتغيرات الأصلية.

#### 2- الطريقة القطرية Diagonal Method:

وتعد الطريقة القطرية من الطرق المباشرة والسهلة في التحليل العاملي، ويمكن استخدامها إذا كان

لدينا عدد قليل من المتغيرات، وتؤدي إلى استخلاص أكبر عدد ممكن من العوامل وتتطلب هذه الطريقة

معرفة سابقة ودقيقة بقيم شيوع المتغيرات، وبدون هذه المعرفة لا يمكن استخدامها، وتستمد الطريقة

القطرية اسمها من كونها تقوم على استخدام القيم القطرية في المصفوفة الارتباطية مباشرة، وتبدأ

الطريقة القطرية باستخلاص هذه القيمة بكاملها في العامل الأول. وبذلك يكون جذر هذه القيمة هو

تشعب المتغير الأول على العامل الأول، ويطلق عليه اسم التشعب القطري وهكذا.

### 3- الطريقة المركزية Centroid Method:

تعد هذه الطريقة من أكثر طرق التحليل العاملي استخداما وشيوعا الى وقت قريب نظرا لسهولة حسابها، فضلا عن استخلاص عدد قليل من العوامل العامة، إلا أن طريقة لثر ستون تفتقر إلى عدد من المزايا الهامة والتي من أهمها أنها لا تستخلص إلا قدرا محدودا من التباين الارتباطي، وتحدد قيم الشيوع في المصفوفة الارتباطية وفق تقديرات غير دقيقة حيث تستخدم أقصى ارتباط بين المتغير وأي متغير في المصفوفة، وهو إجراء يؤدي إلى خفض رتبة المصفوفة.

### 4- الطريقة المركزية باستخدام متوسط الارتباطات Averoid Method:

تختلف هذه الطريقة عن الطريقة المركزية السابقة بكونها تستخدم تقدير الشيوع الذي هو عبارة عن متوسط ارتباطات المتغير ببقية المتغيرات في المصفوفة، ثم حساب العوامل بعد وضع المتوسط الخاص بارتباطات كل متغير في خليته القطرية، ولهذا السبب يطلق على هذا الأسلوب اسم الطريقة المركزية باستخدام المتوسطات، إلا أن هذه الطريقة لا توفر نفس الدقة التي نحصل عليها في الطريقة المركزية السابقة، مع ذلك فهي مناسبة عند وجود عدد كبير من المتغيرات، وفي حالة عدم توفر برنامج لإجراء المعالجات الإحصائية.

## المطلب الثالث: تطبيق التحليل العاملي لتحديد أهم العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.

سنقوم في هذا المطلب بتطبيق التحليل العاملي لاستخراج أهم العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث سنقوم أولا بالتأكد من شروط تطبيق التحليل العاملي ثم نقوم بعدها بإجراء التحليل لنختتم بمناقشة النتائج واختبار الفرضيات.

### 1- التأكد من شروط تطبيق تحليل العامل:

- كما سبق الإشارة إليه، فإن شروط تطبيق التحليل العاملي يتطلب استخدام التحليل العاملي مجموعة من الشروط التي ينبغي توفرها وتمثل في الآتي:
- يشترط أن تكون المتغيرات موزعة توزيعا طبيعيا.
  - ينبغي ألا تكون العينة صغيرة الحجم أو غير ممثلة للمجتمع المستهدف، وألا تكون متحيزة أيضا.
  - يجب أن تعتبر العوامل الناتجة من التحليل العاملي عن متغيرات واقعية يستطيع الباحث تفسيرها في ضوء إطار نظري أو نظريه معينه تؤكد وجود عوامل في الواقع.
  - يفضل تجنب استخدام متغيرات غير مستقلة (متداخلة) من الوجة التجريبية والمتغيرات التي لا تتميز بالبساطة في التحليل العاملي.

1.1- التوزيع الطبيعي للبيانات:

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

يعتبر من أهم الاختبارات التي يتوجب على الباحث القيام بها من أجل التحقق من فرضية التوزيع الطبيعي للبيانات، تمهيدا لاستخدام أسلوب تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، حيث تم الاعتماد على معامل الالتواء Skewnes الذي يكون محصورا بين 03 و-03، ومعامل التفرطح Kurtosis الذي يجب ألا يتجاوز 20، للتأكد من أن البيانات تخضع لتوزيع طبيعي ثم الاعتماد على معامل الالتواء ومعامل التفرطح. والجدول التالي يوضح ذلك:

**الجدول رقم (23): اختبار التوزيع الطبيعي.**

معامل التفرطح Kurtosis	معامل الالتواء Skewnes	المتغيرات	
,156	,169	الرضا الوظيفي	محددات سلوك المواطنة التنظيمية
-,458	,121	الالتزام التنظيمي	
-,001	,617	العدالة التنظيمية	
-,212	,233	الثقة التنظيمية	
,239	-,398	الثقافة التنظيمية	
-,602	-,214	القيادة الادارية	
14,042	2,263	الدعم التنظيمي	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيانات ومخرجات spss

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الالتواء بالنسبة لجميع المتغيرات تتراوح بين -0.398 و2.263، وهي أقل من (03) وتقع ضمن المجال المقبول للتوزيع الطبيعي الذي يتراوح بين (3- و3)، أما معاملات التفرطح فهي محصورة بين (0.602 و-14.042) وهي أقل من 20 وتشير هذه النتائج الى أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

**2.1-كفاءة حجم العينة:**

مقياس ملائمة العينة (KMO): يشير هذا المقياس إلى مدى كفاءة العينة للتحليل العاملي وكلما كانت قيمة KMO أكبر كان أفضل، وتعتبر قيمة KMO التي تفوق 0.50 كان ذلك دليلا على ملائمة العينة، وللتحقق من ذلك تمت الاستعانة باختبار كايرز Kaiser-Meyer-Olkin، إذا كلما اقتربت قيمة هذا الاختبار من 1 دل ذلك على كفاءة حجم العينة، حيث يجب أن تتعدى قيمة (KMO) 0.5، أما إذا كانت محصورة بين 0.7 و0.8 فتعتبر جيدة، في حين إذا كانت القيمة أكبر من 0.9 فهي ممتازة.

بالعودة الى دراستنا فإن نتائج هذا الاختبار كانت كما يلي:

**الجدول رقم (24): اختبار KMO لكفاءة حجم العينة**

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,767	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	635,55
	Df	45
	Sig.	,000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول اعلى نلاحظ ان قيمه KMO بلغت 0.767 وهي أكبر من الحد الأدنى المطلوب المقدر ب 0.5 وبالتالي فان حجم العينة هو ملائم لإجراء التحليل العاملي.

**3.1-مصفوفة الارتباطات:**

من خلال مصفوفة الارتباط المتحصل عليها نجد أن هناك ارتباطات بين المتغيرات بما يكفي لإجراء التحليل العاملي، كما أن مستوى قيمة الارتباط بين المتغيرات لم يصل الى المستوى الذي يتطلب إزالة أي منها (لا يمكن ادراج المصفوفة لكبار حجمها)، كما نجد أن قيمة المحددة وصلت الى 0.010 وهي أعلى بكثير من المحدد الذي تبلغ قيمته 0.00001 وهذا ما يؤكد على عدم وجود مشاكل في مستوى الارتباط بين المتغيرات خاصة مشكلة المستوى العالي من الارتباط بين المتغيرات التي تعرف باسم الارتباط الخطي.

أما بالنسبة لنتيجة "بارتلت" Bartlett's Test of Sphericity الذي يستخدم لاختبار التجانس، أي التأكد من تماثل أو عدم تماثل مصفوفة الارتباط الأصلية، حيث لو كانت المصفوفة متطابقة لكانت كل معاملات الارتباط بين المتغيرات تساوي الصفر، إلا أن قيمة الاختبار والدلالة الإحصائية المرتبطة به هنا تشير إلى أن المصفوفة ليست متماثلة، حيث كان مستوى الدلالة أقل من 0.05، وبالتالي فإن البيانات مناسبة لمتابعه إجراء التحليل العاملي.

4.1- التباين المشترك:

يلخص الجدول الموالي نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (25): التباينات المشتركة

Communalities		
	Initial	Extraction
الجنس	1,000	,514
السن	1,000	,901
سنوات_الخبرة	1,000	,852
الرضا الوظيفي	1,000	,561
الالتزام التنظيمي	1,000	,377
العدالة التنظيمية	1,000	,589
الثقة التنظيمية	1,000	,689
الثقافة التنظيمية	1,000	,625
القيادة الادارية	1,000	,443
الدعم التنظيمي	1,000	,374
Extraction Method : Principal Component Analysis.		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين جدول أعلاه قيم اشتراكات المتغيرات او ما يسمى أيضا بمعامل الشيوخ **The Communalities** بحيث تقيس هذه القيم نسبة التباين في متغير معين والمفسر من قبل كل العوامل الأخرى، بمعنى اخر فان معامل الشيوخ هو قيمة مربع الارتباط المتعدد **Squared multiple correlation** للمتغير، في حال اعتماد المتغيرات الأخرى كمتغيرات تنبؤية.

يشير العمود الأول **initial** إلى الاشتراكات الأولية المفترضة لكل متغير وهي مساوية للواحد (1.000)، أما العمود الثاني **Extraction** فيشير إلى اشتراكية كل متغير بعد استخراج العوامل من التحليل، حيث تم استخدام طريقة تحليل المركبات الأساسية لاستخراج الاشتراكات.

2- تحديد عدد العوامل وترتيبها:

باستخدام الجذور الكامنة المرتبطة بالمركبات (العناصر) الخطية قبل وبعد عملية الاستخلاص وبعد عملية التدوير، تم التوصل الى النتائج الملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (26): التباين الاجمالي المفسر

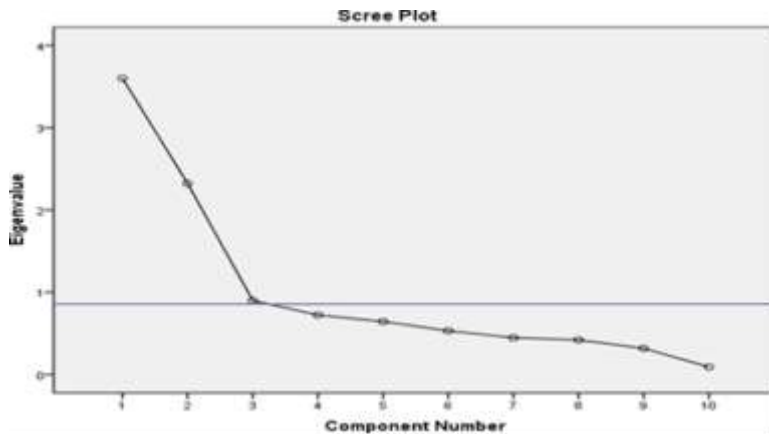
Component	Total variance explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	Variance of %	Cumulative %	Total	Variance of %	Cumulative %	Total	Variance of %	Cumulative %
1	3,601	36,014	36,014						
2	2,322	23,222	59,236						
3	,900	8,998	68,234						
4	,723	7,232	75,466						
5	,644	6,441	81,907	3,601	36,014	36,014	3,576	35,762	35,762
6	,531	5,310	87,217	2,322	23,222	59,236	2,347	23,474	59,236
7	,448	4,477	91,694						
8	,421	4,205	95,899						
9	,318	3,178	99,077						
11	,092	,923	100,000						

Extraction Method : Principal Component Analysis

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول بأننا قد توصلنا إلى عاملين نظرا لكون قيمهما العينية (الجذر الكامل) أكبر من الواحد الصحيح، كما تم التوصل إلى نسب تفسير التباينات من التباين الكلي لكل عامل، حيث أن العامل الرئيسي الأول له أكبر جذر كامل وهو يساوي 3.601 من التباينات الكلية ويفسر ما نسبته 35.762%، أما العامل الثاني فقد بلغ جذره الكامل 2.322 واستطاع تفسير ما نسبته 23.474%، ومن خلال جمع التباينات السابقة نجد أن العوامل المستخرجة استطاعت تفسير ما نسبته 59.236% من التباين الكلي لبيانات الدراسة وهي قيمة مقبولة جدا.

الشكل (04): التمثيل البياني للجذر الكامن



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

3- تحديد العوامل باستخدام طريقه المكونات الأساسية

حتى يتم تحديد جميع قيم التحميل للعوامل مع المكونات الأساسية للعوامل، عادة ما يتم إعطاء نسبة معينة لاختفاء التحميل، هذه النسبة عادة ما تكون مقترنة بحجم العينة المعتمدة في الدراسة، والجدول الموالي يقدم القيم الدنيا التي يجب الاعتماد عليها حسب حجم العينة.

الجدول رقم(27): جدول يوضح نسبه تحميل حسب حجم العينة

حجم العينة المطلوب لتحقيق المعنوية	تحميل أو تشبع العامل
350	0,30
250	0,35
200	0,40
<b>150</b>	<b>0,45</b>
<b>120</b>	<b>0,50</b>
100	0,55
85	0,60
70	0,65
60	0,70
50	0,75

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E: Multivariate data analysis. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 7th ed, 2010, P 116.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

باعتبار أن حجم عينة الدراسة هي 140 مفردة، فإن النسبة المطلوبة يجب ألا تقل عن المجال 0.50 و0.45، معنى ذلك أن العوامل التي تقل قيمها مع هذا المجال سوف لن تظهر في مصفوفة المكونات.

1.3-العوامل المستخلصة قبل التدوير.

الجدول رقم (28): العوامل المستخلصة قبل التدوير.

Component Matrix <sup>a</sup>		
	Component	
	1	2
الجنس	-,240	-,676
السن	,117	,942
سنوات_الخبرة	,092	,918
الرضا الوظيفي	,741	-,110
الالتزام التنظيمي	,607	,094
العدالة التنظيمية	,761	,098
الثقة التنظيمية	,809	-,184
الثقافة التنظيمية	,748	-,256
القيادة الادارية	,662	-,067
الدعم التنظيمي	,610	-,037

Extraction Method : Principal Component Analysis.  
a. 2 components extracted.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

2.3-العوامل المستخلصة بعد التدوير.

من المعروف في التحليل العاملي أن العوامل المستخلصة قبل التدوير تكون أقل دقة لذلك لابد من تحسين هذه النتائج عن طريق التدوير، وكانت النتائج ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (29): العوامل المستخلصة بعد التدوير.

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>		
	Component	
	1	2
الجنس	-,143	-,703
السن	-,017	,949
سنوات_الخبرة	-,038	,922
الرضا الوظيفي	,749	-,004
الالتزام التنظيمي	,588	,178
العدالة التنظيمية	,740	,204
الثقة التنظيمية	,827	-,068
الثقافة التنظيمية	,777	-,148
القيادة الادارية	,665	,027
الدعم التنظيمي	,609	,049

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
a. Rotation converged in 3 iterations.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

بعد إجراء عملية التدوير باستخدام معيار أكبر تباين (Varimax avec normalisation kaiser) نلاحظ حدوث تغير طفيف خاصة على مستوى درجة التشبعات، ويمكن تلخيص العوامل بالترتيب فيما يلي:

**- العامل الأول:** يفسر هذا العامل ما نسبته 35% من العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، وضم هذا العامل العوامل الفرعية التالية على الترتيب (الرضا، الالتزام، العدالة، الثقة، الثقافة، القيادة والدعم التنظيمي)، والملاحظ أنه ضم كل من المحددات التنظيمية ومحددات بيئة العمل، وعليه فإننا نعيد تسميته بالمحددات التنظيمية وبيئة العمل، حيث عامل الثقة جاء في المرتبة الأولى من حيث أهم العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى المستخدمين، وهذا العامل مرتبط بالعامل الذي يليه وهو الثقافة السائدة في المؤسسة محل الدراسة.

**- العامل الثاني:** يفسر هذا العامل ما نسبته 23% من العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى المستخدمين، والملاحظ أن هذا العامل يحتوي على البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وكانت وفق الترتيب التالي (السن. سنوات الخبرة والجنس)

### المطلب الرابع: اختبار الفروقات.

إن الهدف من هذا الاختبار هو الوصول لمعرفة هل هناك فروق في اجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس. السن. الخبرة. المؤهل العلمي)، حيث أن النتائج التي سنحصل عليها تفيدنا في الإجابة على الفرضية الثانية في دراستنا.

#### 1. تحليل الفروقات وفقا لمتغير الجنس:

باعتبار أن الجنس متغير يحتوي على خيارين فقط (ذكر وأنثى) فإننا سنعمد على اختبار T-test وبعد اجراء الاختبار تحصلنا على النتائج التالية:

#### الجدول رقم (30): نتائج اختبار الفروقات لمتغير الجنس

محددات سلوك المواطنة التنظيمية: Dépendent Variable					
Source	Type III Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	,996 <sup>a</sup>	1	,996	3,427	,066
Intercept	1000,133	1	1000,133	3439,812	,000
الجنس	,996	1	,996	3,427	,066
Error	41,578	143	,291		
Total	1076,514	145			
Corrected Total	42,574	144			

a. R Squared = ,023 (Adjusted R Squared = ,017)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة  $f=3.427$ ، أما مستوى الدلالة فقد بلغ 0.066 وهي أكبر من 0.05، وعليه فإن هذه النتائج تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات العمال نحو محددات سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، أي أن أفراد العينة سواء كانوا ذكورا أو إناثا لديهم نفس التصور لهذه المحددات.

### 2. تحليل الفروقات وفقا لمتغير السن:

باعتبار أن السن متغير يحتوي على أكثر من خيارين، فإننا سنعتمد على اختبار تحليل التباين الاحادي وبعد إجراء الاختبار حصلنا على النتائج التالية:

#### الجدول رقم(31): اختبار الفروق حسب متغير السن

ANOVA					
محددات سلوك المواطنة					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,514	3	,171	0,573	0,634
Within Groups	42,060	141	,298		
Total	42,574	144			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة  $f=0.573$ ، بمستوى دلالة بلغ 0.634 وهي أكبر من 0.05، هذه النتائج تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهه نظر العمال نحو محددات سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير السن.

### 3. تحليل الفروقات وفقا لمتغير سنوات الخبرة:

كانت النتائج الاختبار كما هو موضح في الجدول التالي

#### الجدول رقم (32): اختبار الفروق حسب متغير سنوات الخبرة

ANOVA					
محددات سلوك المواطنة					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0,514	3	0,171	0,574	0,633
Within Groups	42,060	141	0,298		
Total	42,574	144			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة  $f=0.574$  بمستوى دلالة بلغ 0.633 وهي أكبر من 0.05 وهذه النتائج تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر العمال بالمؤسسة نحو محددات سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

4. تحليل الفروقات وفقا لمتغير المؤهل العلمي:

كانت نتائج الاختبار كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(33): اختبار الفروق حسب المؤهل العلمي

ANOVA					
محددات سلوك المواطنة					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0,179	2	0,090	0,301	0,741
Within Groups	42,394	142	0,299		
Total	42,574	144			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة  $f=0.301$  بمستوى دلالة بلغ 0.741، وهي أكبر من 0.05، وهذه النتائج تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر عمال المؤسسة نحو محددات سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

5. مناقشه نتائج على ضوء فرضيات الدراسة:

لقد جاءت نتائج الدراسة الحالية متوافقة مع الدراسات السابقة فيما يخص محددات سلوك المواطنة التنظيمية، حيث اوضحت النتائج أن سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عمال المؤسسة محل الدراسة تتأثر بمجموعين من العوامل، تمثل العامل الأول في مجموعة المحددات التنظيمية وبيئة العمل والتي تضم العوامل الفرعية التالية على الترتيب. (الثقة التنظيمية. الرضا الوظيفي. العدالة التنظيمية. القيادة الإدارية. الدعم التنظيمي. وأخيرا الالتزام التنظيمي)، وهذه النتائج متوافقة مع العديد من الدراسات السابقة.

أما العامل الثاني فتمثل في مجموع المحددات الشخصية التي ضمت على الترتيب (السن /سنوات الخبرة /والجنس)، وهذه النتائج جاءت متوافقة مع نتائج الدراسات السابقة كذلك.

فيما يخص الفرضية الأولى: بينت النتائج المتحصل عليها أن هناك مستويات ضعيفة للمحددات التنظيمية الداعمة لسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور المحددات التنظيمية 2.59، حيث نجد أن مستويات الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية جاءت ضعيفة مما جعلها تنعكس سلبا على البعدين الاخرين وهم الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

- فيما يخص الفرضية الثانية: أشارت النتائج المتحصل عليها أن هناك مستويات متوسطة للمحددات التنظيمية الداعمة لسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور المحددات التنظيمية 2.89، حيث نجد أن مستويات الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية والدعم التنظيمي جاءت متوسطة، وهي بذلك لا تزال غير مشجعة على بروز ممارسات لسلوكيات العدالة التنظيمية لدى عمال المؤسسة وهذه النتائج تقودنا إلى قبول الفرضية الثانية.
- أما فيما يخص الفرضية الثالثة: والتي نصت على أن القيادة هي أهم العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية، فقد أوضحت النتائج أن القيادة جاءت ضمن مكونات العامل الأول الأكثر تأثيراً في سلوك المواطنة التنظيمية حسب وجهة نظر عمال المؤسسة، وهذه النتائج تقودنا لقبول هذه الفرضية.
- أخيراً وفيما يتعلق بالفرضية الرابعة: والتي نصت على أن النظرة لمحددات سلوك المواطنة التنظيمية تختلف باختلاف الجنس وعدد سنوات الخبرة، فقد أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو محددات سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة، وهو ما يقودنا لرفض الفرضية الرابعة.

### خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، والذي حاولنا من خلاله دراسة أهم العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى المؤسسة محل الدراسة، وذلك بالاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات ثم تحليلها واستخدام بعض أساليب المعالجة الإحصائية اعتماداً على برنامج (spss) الذي مكننا من عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وقد أسفرت النتائج أن سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العمال بالمؤسسة محل الدراسة تتأثر بمجموعة من العوامل، تمثل العامل الأول في مجموعة المحددات التنظيمية وبيئة العمل والتي تضم العوامل الفرعية التالية على الترتيب: (الثقة التنظيمية/ الثقافة التنظيمية /الرضا الوظيفي /العدالة التنظيمية /القيادة الإدارية /الدعم التنظيمي/ وأخيراً الالتزام التنظيمي)

أما العامل الثاني فتمثل في مجموع المحددات الشخصية، والتي ضمت على الترتيب: (السن /سنوات الخبرة /والجنس)، أما فيما يخص الفرضيات فقد أشارت النتائج إلى قبول الفرضية الأولى والثانية والثالثة، أما الفرضية الرابعة التي تنص على أن النظرة لمحددات سلوك المواطنة التنظيمية تختلف باختلاف الجنس وعدد سنوات الخبرة فهي مرفوضة.

---

## الخاتمة

### الخاتمة:

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة فهو أساس التميز ومصدر لتحقيق فعاليتها التنظيمية، لذلك فإن الاهتمام به من خلال توفير بيئة عمل مناسبة وتلبية حاجياته ورغباته سيخلق لديه سلوكيات إيجابية في وظيفته، ولقد جاءت هذه الدراسة لمحاولة معرفة مستويات محددات سلوك المواطنة التنظيمية وأهم العوامل المؤثرة في هذا السلوك في مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وهي شركة الاسمنت وحدة تقرت، المؤسسة محل الدراسة.

بعد استعراضنا لأهم الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بسلوكيات المواطنة التنظيمية ومحدداتها، وبعد إجراء الدراسة الميدانية واسقاطها على العاملين بالمؤسسة، جاءت خاتمة الدراسة التي تضمنت ثلاثة أجزاء أساسية، حيث يحتوي الجزء الأول منها على أهم النتائج المتوصل إليها، أما الجزء الثاني فقد تضمن بعض الاقتراحات المقدمة لإدارة الوحدة من أجل الاستناد إليها في رسم خطط مستقبلية لتعزيز سلوك المواطنة لدى عمال المؤسسة، في حين خصص الجزء الأخير منها لاقتراح بعض المواضيع التي يمكن البحث فيها انطلاقاً من هذه الدراسة.

### أولاً: النتائج.

تم تقسيم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة إلى مجموعتين، الأولى خاصة بالجانب النظري، والثانية خاصة بالجانب التطبيقي كما يلي:

#### 1- النتائج النظرية:

- من خلال استعراض الجانب النظري للدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:
- يشكل السلوك التطوعي أو ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي لاقت اهتماماً بحثياً كبيراً، نظراً لآثاره الإيجابية على أداء المنظمة وقدرته على الارتقاء بمستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية في مختلف القطاعات.
  - إن الموظف الذي يقوم بسلوكيات المواطنة التنظيمية لا توجد له مكافأة محددة مباشرة في نظام الحوافز الرسمي للمنظمة لهذا النوع من السلوك.
  - لسلوك المواطنة التنظيمية أهمية بالغة تتبع من كونه يؤثر إيجابياً على عده جوانب في المنظمة، مما يساهم في زيادة فعاليتها ونجاحها.
  - هناك علاقة سببية بين كل محدد من محددات سلوك المواطنة التنظيمية، حيث أن إحداث تغيير في أي محدد من هذه المحددات يتطلب تغيير في المحددات الأخرى، إما سلباً أو إيجاباً. كمثال على ذلك تغيير نمط القيادة الإدارية، فإذا كان النمط السائد هو القيادة التحويلية القائمة على التأثير الكرزوماتيكي للقائد على اعتبار أن القائد التحويلي يعمل دوماً على حفز موظفيه للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم عن طريق العمل كقدوة لهم، واحترامهم والاهتمام بحاجاتهم وتقديمها على حاجاته الشخصية مما يعظم من مستوى ثقة مرؤوسيه فيه، لأن أقواله دائماً تنسجم مع أفعاله.

## 2- النتائج التطبيقية:

من خلال الجانب التطبيقي للدراسة توصلنا إلى أن أهم محددات سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العمال بالمؤسسة هي:

- بينت نتائج الدراسة أن مستوى المحددات التنظيمية لسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة لا يتماشى مع تطلعات العمال، حيث كانت مستويات موافقتهم على مضمون عبارات المحور ككل متوسطة، مما جاء مستوى كل من الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية منخفضان وهذا ما يؤثر سلبا على مستوى الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي لعمال المؤسسة محل الدراسة.
- أوضحت الدراسة كذلك أن هناك مستوى متوسط لأبعاد بيئة العمل والتمثلة في الثقافة التنظيمية، القيادية والدعم التنظيمي من وجهة نظر العمال حيث كانت المتوسطات الحسابية على التوالي (3.23 و 2.81 و 2.64) مما يدل على أن أنماط القيادة وأساليب الاشراف السائدة وكذلك الدعم التنظيمي المقدم من قبل الإدارة للعمال لا يزال يشكل عائقا أمامهم، ولا تساعدهم على تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم.
- بينت النتائج أن المحددات التنظيمية وبيئة العمل هي العامل الأكثر تأثيرا في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال، حيث فسر هذا العامل ما مقداره 35% من الظاهرة المدروسة، وجاءت المركبات الفرعية لهذا العامل كما يلي:

**الثقة التنظيمية:** جاءت في المرتبة الأولى كأحد أهم العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال، بحكم أن هذا العامل سجل مستويات منخفضة من وجهة نظرهم، حيث أن العمال يرون أنه لا يتوفر جو عمل تسوده الثقة المتبادلة بين الزملاء والرئيس والإدارة والاعتماد والتعاون بين الزملاء.

**الثقافة التنظيمية:** جاء هذا العامل في المرتبة الثانية بعد الثقة التنظيمية، وهذا ما يدل على أن الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة هي ثاني أهم عامل مؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال بالمؤسسة، حيث أن شعور العمال بتوافر قيم مشتركة قوية مبنية على العمل الجماعي والتعاون في شكل فريق يساعد على خلق سلوكيات ايجابية بشكل تلقائي والعكس صحيح.

**الرضا الوظيفي:** جاء هذا العامل في المرتبة الثالثة من حيث أهم العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال بالمؤسسة، وتفسير ذلك أن هناك مستويات ضعيفة للرضا الوظيفي لدى العمال، وهو ما يؤثر سلبا على سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم، حيث أن الموظفين الذين يتمتعون بمستويات عالية من الرضا غالبا ما يبذلون جهدا مضاعفا ويؤدون مهامهم بأفضل صورة، ويظهر هذا من خلال الرضا عن وظائفهم والدعم الذي يتلقاه العمال من الإدارة، إضافة إلى ما يتحصل عليه العمال من عوائد سواء كانت مادية أو معنوية، كلها من شأنها أن تجعل العامل ينخرط في ممارسة بعض السلوكيات التطوعية والقيام بمهام إضافية والعكس صحيح.

**العدالة التنظيمية:** جاء هذا العامل في المرتبة الرابعة من حيث أهم العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بالمؤسسة، حيث أن أفراد عينة الدراسة غير راضين تماما على العدالة التوزيعية وتوزيع المكافآت المادية والمعنوية بالمؤسسة، وأنه لا يوجد قيم تنظيمية تدعم ممارسات العدالة التنظيمية بالمؤسسة، بالإضافة إلى عدم شعورهم بالعدالة في تقييم ادائهم ما يؤثر سلبا على سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم.

**القيادة الإدارية:** جاءت القيادة الإدارية في المرتبة الخامسة من حيث أهم العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية للعمال، حيث أن نمط القيادة السائد بالمؤسسة محل الدراسة لا يساعد على تحديد رؤية مستقبلية واضحة، وأن هذا النمط ليس له تأثير ايجابي عليهم ولا يشجعهم ويحفزهم على التعاون والقيام بأكثر مما هو متوقع منهم، وبالتالي سيكون هناك تأثير سلبي على سلوكيات الأفراد.

**الدعم التنظيمي:** جاء هذا العامل بالمرتبة السادسة، وهو كذلك أحد العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال بالمؤسسة، حيث أشارت النتائج إلى أن العمال يرون أن الإدارة لا تقدر مجهوداتهم الإضافية، وأنهم لا يتمتعون بالاستقرار الكافي في عملهم وهو ما قد يؤثر سلبا على سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم.

**الالتزام التنظيمي:** جاء في المرتبة الأخيرة، حيث أن مستوى الالتزام التنظيمي منخفض لدى عمال المؤسسة، وتفسير ذلك ارتباط هذا العامل بعوامل أخرى مثل الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، وهذا يؤدي إلى غياب سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة.

كما أوضحت النتائج أن المحددات الشخصية هي العامل الثاني الأكثر تأثيرا في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث فسر هذا العامل ما مقداره 23% من الظاهرة المدروسة، وجاءت المركبات الفرعية كما يلي:

**- السن:** جاء في المرتبة الأولى، وهو دليل على أن سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة تتأثر بعامل السن، بحيث أن كبار السن يتمتعون بحاجات أقل لإنجاز وتحقيق الذات وأكبر للانتماء الاجتماعي والعلاقات الإنسانية من صغار السن نسبيا، الأمر الذي يؤثر على توجهاتهم نحو أنفسهم وأعمالهم والآخرين. ومن هنا يمكن القول إن العوامل المؤدية إلى ظهور سلوك المواطنة التنظيمية عند الافراد تختلف باختلاف أعمارهم.

**- سنوات الخبرة:** جاءت في المرتبة الثانية بعد السن، ويفسر هذا على أن مدة خدمة العامل، لها دور في وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية أو اختفائها لدى العمال، فبالنسبة للعمال الجدد بالمؤسسة تكون سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم بشكل أكبر من العمال ذوي الخدمة الطويلة وهذا راجع لأن العامل الجديد لا يعرف حجم المسؤوليات المطلوبة منه انجازها وبالتالي يحددها بشكل واسع.

- **الجنس:** جاء في المرتبة الأخيرة، وهذا يدل على أن هناك تأثير لخاصية الجنس على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة، وهو ما يفسر على وجود اختلافات جوهرية من حيث الجنس (الاناث والذكور).

- كما أوضحت النتائج أنه لا توجد فروقات نحو محددات سلوك المواطنة التنظيمية "المحددات التنظيمية وبيئة العمل" لدى العاملين بالمؤسسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية "الجنس، السن وسنوات الخبرة".

### ثانيا: الاقتراحات.

- من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن تقديم مجموعة من المقترحات نذكر منها:
  - ضرورة تعزيز كل من **الثقة التنظيمية والثقافة التنظيمية** بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال توفير جو عمل تسوده الثقة المتبادلة بين الزملاء والرئيس والإدارة، بالإضافة إلى العمل على خلق ثقافة تشاركية وتشجيعها بين العمال تؤدي إلى توافر قيم مشتركة قوية مبنية على العمل الجماعي والتعاون، وهذا يساعد على خلق سلوكيات إيجابية.
  - ضرورة تعزيز **الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي** بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال تلقي العمال الدعم اللازم من قبل الإدارة وتقدير جهوداتهم الإضافية، إضافة إلى الاهتمام بأبعاد **العدالة التنظيمية** وخاصة العدالة التوزيعية من حيث توزيع المكافآت المادية والمعنوية على العمال.
  - ضرورة اهتمام المؤسسة محل الدراسة **بالقيادة الإدارية**، وذلك عن طريق تبني نمط قيادي يزيد من ثقة العمال برئيسهم، كما يساعدهم على تحديد رؤية مستقبلية واضحة ويشجعهم على التعاون والقيام بأكثر مما هو متوقع منهم، وهذا ما يؤدي إلى قيام العمال بسلوكيات المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة.
  - ضرورة تعزيز **الالتزام التنظيمي** بالمؤسسة محل الدراسة، ولا يتحقق هذا إلا من خلال الاهتمام بالعوامل الأخرى، فعندما تتحقق فإن ذلك يؤدي بالعمال إلى تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة.
  - ضرورة اهتمام المؤسسة محل الدراسة **بالمحددات الشخصية** (السن، السنوات الخبرة والجنس) لدى العمال، كونها لها أثر في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة.

### ثالثاً: أفاق الدراسة.

من خلال بحثنا في هذه الدراسة وما توصلنا إليه من نتائج، فإننا نقترح بعض المواضيع ذات الصلة بموضوع دراستنا، والتي نراها جديرة بالبحث والدراسة مستقبلاً.

- ✓ محددات سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة مقارنة بين القطاع العمومي والخاص.
- ✓ محددات سلوك المواطنة التنظيمية في القطاع العمومي.

---

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع:

#### أولاً: المراجع باللغة العربية:

- سلامة عبد الله خلف الطعامسة، عبد الحفيظ على حسب الله، (أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية-دراسة تحليلية لأراء العاملين في شركات QTZ الاقتصادية)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، مجلد3 ، العدد رقم19 ، سنة.2015
- حمزة معمري، بن زاهي منصور، (سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ورقلة، العدد 14 سنة.2014
- عالية إبراهيم محمد طحطوح، (تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية-دراسة تطبيقية على موظفين جامعة الملك عبد العزيز بجدة)، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، السعودية.
- محمد بن عبد الله سعيد الزهراني، (سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة)، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، السعودية.
- محمد شفيق سعيد المصري، (الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية-دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة)، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، سنة 2013.
- محمد ناصر راشد أبو سمعان، (محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر ضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة)، قدمت الرسالة كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
- رشيد مناصرية، فريد بن ختو، (سلوك المواطنة التنظيمية وأهميتها في تحسين أداء العاملين-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبليس وحدة ورقلة)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، العدد 2012.
- دراسة فهد عبد الرحمن محمد الميلي، (الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية)، دراسة على العاملين الإداريين بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2017
- دراسة حبه وديعة، (العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية، 2017.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية.

- Job Satisfaction as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior: and Empirical Study – India.
- The Influence of Affective Commitment on Citizenship Behavior and Intention to Quit among Commercial Bank's Employees in Nigeria

---

الملاحق

## الملحق (1): استبيان

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

### إستبيان

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص اقتصاد كمي بعنوان: **الكشف عن محددات سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة الاقتصادية باستخدام التحليل العاملي. دراسة وحدة الاسمنت - تقرت -**.

يشرفنا أن نضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي صمم خصيصا لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بها، والتي تهدف إلى التعرف على أهم محددات سلوك المواطنة التنظيمية في وحدة الاسمنت تقرت، كمثال على المؤسسة الاقتصادية.

أملين منكم التعاون معنا لإنجاح هذا البحث، بالإجابة على العبارات بكل دقة وموضوعية وذلك بوضع علامة (x) أمام الإجابة التي تتوافق مع اختياركم وعدم كتابة اسمكم على الوثيقة.

مع العلم أن الاستبيان شخصي وسري، ولن يستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

شكرا لكم مسبقا على حسن تعاونكم مع خالص تقديرنا واحترامنا.

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1-	الجنس	ذكر	أنثى
2-	السن	أقل من 30 سنة	من 30 سنة الى 39 سنة
		من 40 سنة الى 49 سنة	50 سنة فأكثر
3-	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات 09 سنوات
		من 10 سنوات الى 14 سنة	15 سنة فأكثر
4-	المؤهل التعليمي	ثانوي أو أقل	جامعي
		تكوين متخصص	

**المحور الثاني: المحددات التنظيمية.**

الأبعاد	العبارات	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الرضا الوظيفي	1. أمارس وظيفتي في جو عمل مشجع.					
	2. أشعر بالسعادة عند أدائي للعمل المطلوب بطريقة جيدة.					
	3. يتميز العمل داخل المؤسسة بروح الفريق.					
	4. أشعر أن زملائي في وظائف أخرى أكثر حظ مني.					
	5. أشعر بالرضا عن وظيفتي ألني أتقاضى ارتب يتناسب مع وظيفتي.					
	6. أشعر بالرضا عن علاقتي مع زملائي بالعمل.					
	7. أتلقى الدعم والمساندة المعنوية من طرف الإدارة والزملاء.					
	8. تشاركني إدارة المؤسسة في بعض القرارات المتعلقة بها.					
الالتزام التنظيمي	1. أشعر حقا أن مشاكل المؤسسة هي مشاكلي الشخصية.					
	2. أستمر بالعمل بالمؤسسة لاعتباري ذلك التزام أخلاقي.					
	3. لن يكون من الصواب ترك المؤسسة في حالة أتاحت لي فرصة العمل بمكان آخر.					
	4. أستمتع بالحديث عن المؤسسة التي أعمل بها مع الآخرين من خارجها.					
العدالة التنظيمية	1. تكافئني المؤسسة معنويا بطريقة عادلة.					
	2. تكافئني المؤسسة ماديا بطريقة عادلة.					
	3. يوجد في المؤسسة قيم تنظيمية تدعم ممارسة العدالة التنظيمية.					
	4. لدي اقتناع بعدالة توزيع موارد المؤسسة.					
	5. أشعر أن المؤسسة تحرص على مراعاة العدالة في تقييم الموظفين.					
الثقة التنظيمية	1. تحاول إدارة المؤسسة اشراك الموظفين بكل القضايا التي تخصها.					
	2. تسعى المؤسسة لزيادة القدرات الفردية والجماعية للموظفين.					
	3. تسعى المؤسسة لزيادة المهارت الفردية والجماعية للموظفين.					
	4. تبدي إدارة المؤسسة اهتماما جديا في فهم وجهة نظر الموظفين.					
	5. تقدم إدارة المؤسسة الحقائق للموظفين دون تغيير.					
	6. تتبعد إدارة المؤسسة عن مبدأ الاستغلال في التعامل مع موظفيها.					
	7. توجد ثقة متبادلة بيني وبين زملائي في العمل.					

المحور الثالث: المحددات الخاصة بيئة العمل.

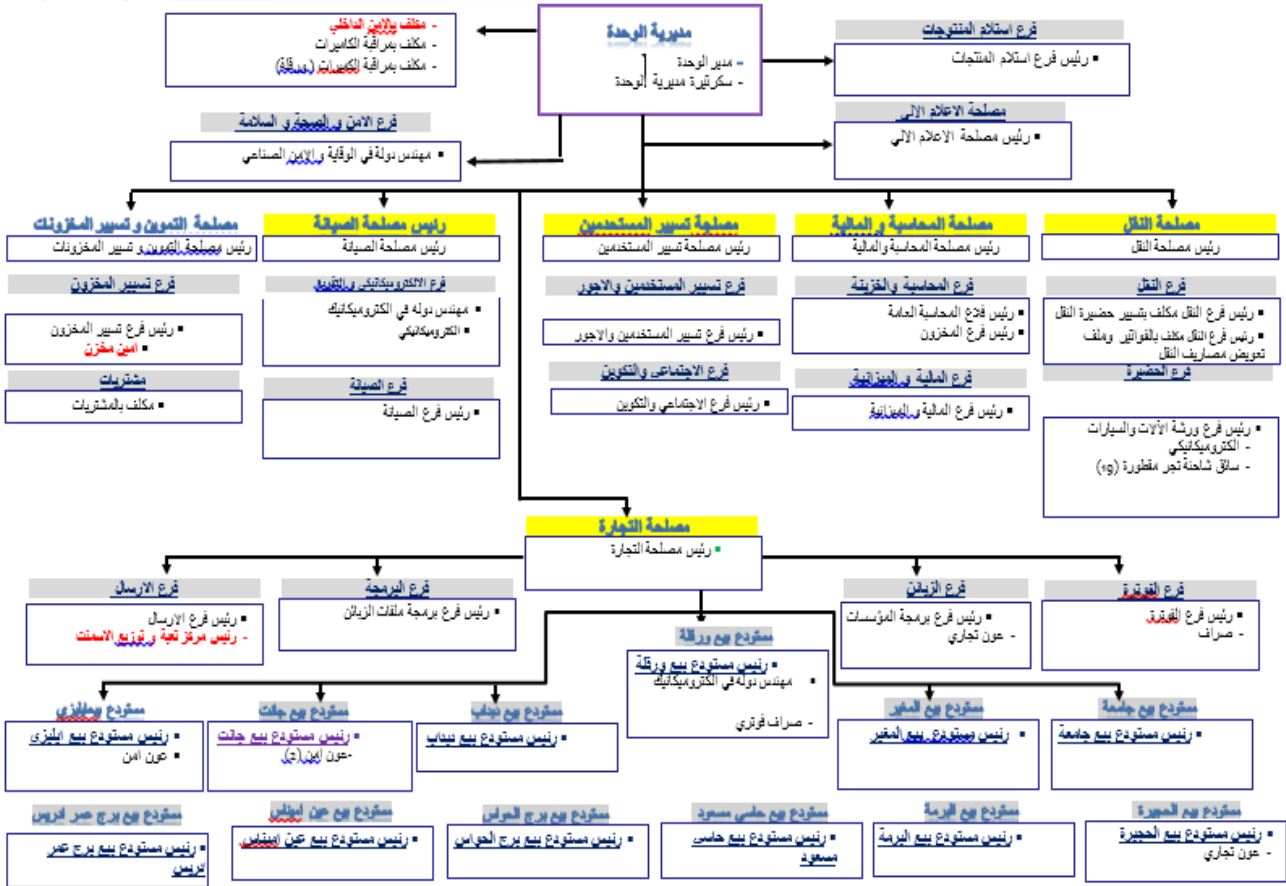
الأبعاد	العبارات	غير موافق بشدة	موافق	محايد	موافق بشدة
الثقافة التنظيمية	1. أشعر أن القيم السائدة في مؤسستي تدعم روح التكامل.				
	2. أشعر أن القيم السائدة في مؤسستي تدعم روح التعاون.				
	3. أحياناً نتحمل مخاطر العمل ونتطوع للتقليل منها.				
	4. يلتزم الموظف بالسلوكيات الإيجابية التي تدعم مسار العمل.				
	5. ندرك أهمية الوقت لذلك نتطوع أكثر في حالة تطلب العمل ذلك.				
	6. تمثل الرقابة دافعاً يجعلني أعمل أكثر.				
	7. يشجعني تكريم المؤسسة للموظفين في المناسبات الوطنية أو الدينية للقيام بأعمال إضافية.				
	8- منح جوائز تشجيعية من قبل الإدارة يزيد من روح المبادرة لدينا.				
القيادة الإدارية	1. يشجع النمط القيادي السائد في مكان عملي على إيجاد رؤية واضحة للمستقبل.				
	2. يشجعني النمط القيادي السائد في مكان عملي على نقل خبراتي إلى الآخرين.				
	3. يقدم النمط القيادي السائد في مكان عملي كافة جوانب الدعم الفردية (مثل الاحترام، الاهتمام.....)				
	4. يساعد أسلوب القيادة السائد تخطي ما هو متوقع مني إلى أداء أكثر.				
الدعم التنظيمي	1. تقدر المؤسسة المجهودات الإضافية التي يبذلها الموظفون لأداء العمل بكفاءة.				
	2. تتسم وظيفتي بنوع من التحدي الذي أرغب فيه في العمل.				
	3. أتلقى تغذية راجعة عما أؤديه من أعمال تدفعني لمزيد من الأداء الجيد.				
	4. أعيش حياة مستقرة في عملي تساعدني على بذل الجهد بشكل مستمر.				
	5. تتنوع المهارات المطلوبة لأداء عملي مما يدفعني لاكتساب مهارات باستمرار.				

## الملحق (2): الهيكل التنظيمي.



S.CIM.AT

الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت عين التوتة -الوحدة التجارية تفتت -



## الملحق (3): الصدف البنائي لأداة الدراسة.

بعد الرضا الوظيفي

3. يتميز العمل داخل المؤسسة بروح الفريق.	Pearson Correlation	,460**	,357**	,288**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	145	145	145
4. أشعر أن زملائي في وظائف أخرى أكثر حظاً مني.	Pearson Correlation	-,253**	-,216**	-,175*
	Sig. (2-tailed)	,002	,009	,035
	N	145	145	145
5. أشعر بالرضا عن وظيفتي لأنني ألقاى راتباً يتناسب مع وظيفتي.	Pearson Correlation	,418**	,265**	,046
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,582
	N	145	145	145
6. أشعر بالرضا عن علاقتي مع زملائي بالعمل.	Pearson Correlation	,385**	,270**	,339**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000
	N	145	145	145
7. ألقى الدعم والمساعدة المعنوية من طرف الإدارة والزملاء.	Pearson Correlation	,677**	,317**	,045
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,590
	N	145	145	145
8. أشارك في إدارة المؤسسة في بعض القرارات المتعلقة بها.	Pearson Correlation	,521**	,157	-,029
	Sig. (2-tailed)	,000	,059	,732
	N	145	145	145

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### بعد الالتزام التنظيمي

#### Correlations

		1. أشعر حقاً أن مشاكل المؤسسة هي مشاكلنا	2. استمر بالعمل بالمؤسسة لاعتباري

آخر.	N	145	145	145
4.استمتع بالحديث عن المؤسسة التي أعمل بها مع الآخرين من خارجها.	Pearson Correlation	,415**	,254**	-,014
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,866
	N	145	145	145

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### بعد العدالة التنظيمية

#### Correlations

		1. تكافئي المؤسسة معنويا بطريقة عادلة.	2. تكافئي المؤسسة ماديا بطريقة عادلة.
	محدد التنظيمية		

## بعد الثقة التنظيمية

### Correlations

		1. تحاويل ادارة المؤسسة إشراك	2. تسعى المؤسسة
--	--	----------------------------------	-----------------

	N	145	145	145
2. تسعى المؤسسة لزيادة القدرات الفردية والجماعية للموظفين.	Pearson Correlation	,544**	,457**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	145	145	145
3. تسعى المؤسسة لزيادة المهارات الفردية والجماعية للموظفين.	Pearson Correlation	,496**	,399**	,825**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	145	145	145
4. تبدي إدارة المؤسسة اهتماما جديا في فهم وجهة نظر الموظفين.	Pearson Correlation	,620**	,497**	,647**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	145	145	145
5. تقدم إدارة المؤسسة الحقائق للموظفين دون تغيير.	Pearson Correlation	,673**	,302**	,343**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	145	145	145
6. تتباعد إدارة المؤسسة عن مبدأ الاستغلال في التعامل مع موظفيها.	Pearson Correlation	,538**	,305**	,161
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,052
	N	145	145	145
7. توجد ثقة متبادلة بيني وبين زملائي في العمل.	Pearson Correlation	,482**	,257**	,273**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,001
	N	145	145	145

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### بعد الثقافة التنظيمية

#### Correlations

	1. أشعر أن القيم السائدة في مؤسستي تدعم	2. أشعر أن القيم السائدة في مؤسستي
--	---	------------------------------------

	N	144	144	144
4. يلتزم الموظف بالسلوكيات الإيجابية التي تدعم مسار العمل.	Pearson Correlation	,528**	,301**	,300**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	144	144	144
5. ندرك أهمية الوقت لذلك نتطوع أكثر في حالة تطلب العمل ذلك.	Pearson Correlation	,341**	,165*	,093
	Sig. (2-tailed)	,000	,048	,266
	N	144	144	144
6. تمثل الرقابة دافعا يجعلني أعمل أكثر.	Pearson Correlation	,544**	,448**	,448**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	144	144	144
7. يشجعني تكريم المؤسسة للموظفين في المناسبات الوطنية أو الدينية للقيام بأعمال إضافية.	Pearson Correlation	,433**	,260**	,307**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000
	N	144	144	144
8- منح جوائز تشجيعية من قبل الإدارة يزيد من روح المبادرة لدينا.	Pearson Correlation	,334**	,208*	,261**
	Sig. (2-tailed)	,000	,012	,002
	N	144	144	144

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## بعد القيادة الادارية

### Correlations

	1. يشجع النمط القيادي السائد في مكان عملي	2. يشجعني النمط القيادي السائد في مكان عملي
--	---	---

4. يساعد أسلوب القيادة السائد تخطي ما هو متوقع مني إلى أداء أكثر.	Pearson Correlation	,642**	,465**	,510**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	144	144	144

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### بعد الدعم التنظيمي

#### Correlations

		1. تقدر المؤسسة المجهودات الإضافية	2. تتسم وظيفتي بنوع من المجهودات الإضافية
--	--	---------------------------------------	--

---

الملحق رقم (04): نتائج معامل الثبات " ألفا كرونباخ " " Alpha Cronbach's "

## بعد الرضا الوظيفي

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	145	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	145	100,0

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	145	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	145	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,553	9

## بعد الالتزام التنظيمي

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	145	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	145	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items

## بعد العدالة التنظيمية

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	145	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	145	100,0

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	145	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	145	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,872	6

**بعد الثقة التنظيمية****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	145	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	145	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,854	8

**محور المحددات التنظيمية****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	145	100,0

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	145	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	145	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,860	25

**بعد الثقافة التنظيمية****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	144	99,3
	Excluded <sup>a</sup>	1	,7
	Total	145	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,822	9

**بعد القيادة الادارية****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	144	99,3

Cronbach's Alpha	N of Items
,906	5

بعد الدعم التنظيمي

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	144	99,3
	Excluded <sup>a</sup>	1	,7
	Total	145	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,637	6

محور محددات بيئة العمل

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	144	99,3

---

الملحق رقم (05): نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

## والوظيفية

### الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	57	39,3	39,3	39,3
أنثى	88	60,7	60,7	100,0
Total	145	100,0	100,0	

### السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30 سنة	63	43,4	43,4	43,4
من 30 إلى أقل من 40 سنة	29	20,0	20,0	63,4
من 40 إلى أقل من 50 سنة	25	17,2	17,2	80,7
50 سنة فأكثر	28	19,3	19,3	100,0
Total	145	100,0	100,0	

### سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	53	36,6	36,6	36,6
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	33	22,8	22,8	59,3
من 10 إلى أقل من 15 سنة	16	11,0	11,0	70,3
15 سنة فأكثر	43	29,7	29,7	100,0
Total	145	100,0	100,0	

### المؤهل التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي أو أقل	26	17,9	17,9	17,9
جامعي	54	37,2	37,2	55,2
تكوين متخصص	65	44,8	44,8	100,0
Total	145	100,0	100,0	

الملحق رقم (06): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة

## الدراسة

### بعد الرضا الوظيفي

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1. أمارس وظيفتي في جو عمل مشجع.	145	1,00	5,00	2,1103	1,07443
2. أشعر بالسعادة عند أدائي للعمل المطلوب بطريقة جيدة.	145	1,00	5,00	4,0069	1,10866
3. يتميز العمل داخل المؤسسة بروح الفريق.	145	1,00	5,00	3,1103	1,23669
4. أشعر أن زملائي في وظائف أخرى أكثر حظاً مني.	145	1,00	5,00	3,3586	1,33685
5. أشعر بالرضا عن وظيفتي لأنني ألقايت راتباً يتناسب مع وظيفتي.	145	1,00	5,00	1,8483	1,10762
6. أشعر بالرضا عن علاقتي مع زملائي بالعمل.	145	1,00	5,00	3,6828	,98392
7. ألتقي الدعم والمساندة المعنوية من طرف الإدارة والزملاء.	145	1,00	5,00	2,0552	1,10415
8. تشاركتني إدارة المؤسسة في بعض القرارات المتعلقة بها.	145	1,00	5,00	1,8759	1,06642
الرضا	145	1,50	4,25	2,7560	,50504
Valid N (listwise)	145				

### بعد الالتزام التنظيمي

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1. أشعر حقاً أن مشاكل المؤسسة هي مشاكل الشخصية.	145	1,00	5,00	2,5448	1,23592
2. أستمر بالعمل بالمؤسسة لاعتباري ذلك التزاماً أخلاقياً.	145	1,00	5,00	4,0276	,87357
3. إن يكون من الصواب ترك المؤسسة في حالة أتاحت لي فرصة العمل بمكان آخر.	145	1,00	5,00	2,6207	1,37472
4. أستمتع بالحديث عن المؤسسة التي أعمل بها مع الآخرين من خارجها.	145	1,00	5,00	2,2621	1,15482
الالتزام	145	1,00	4,50	2,8638	,72168
Valid N (listwise)	145				

### بعد العدالة التنظيمية

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1. تكافئني المؤسسة معنوياً بطريقة	145	1,00	4,00	1,8414	,91040

## بعد الثقة التنظيمية

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1. تحاول ادارة المؤسسة إشراك الموظفين بكل القضايا التي تخصها.	145	1,00	5,00	1,8345	,95025
2. تسعى المؤسسة لزيادة القدرات الفردية والجماعية للموظفين.	145	1,00	5,00	2,3172	1,12857
3. تسعى المؤسسة لزيادة المهارات الفردية والجماعية للموظفين.	145	1,00	5,00	2,3931	1,12606
4. تبدي إدارة المؤسسة اهتماما جديا في فهم وجهة نظر الموظفين.	145	1,00	5,00	2,1172	1,07046
5. تقدم إدارة المؤسسة الحقائق للموظفين دون تغيير.	145	1,00	5,00	2,0000	1,04083
6. تتعد إدارة المؤسسة عن مبدأ الاستغلال في التعامل مع موظفيها.	145	1,00	5,00	2,2966	1,08092
7. توجد ثقة متبادلة بيني وبين زملائي في العمل.	145	1,00	5,00	3,7310	1,06885
الثقة	145	1,00	4,57	2,3842	,72561
Valid N (listwise)	145				

## محور المحددات التنظيمية

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الرضا	145	1,50	4,25	2,7560	,50504
التنظيم	145	1,00	4,50	2,8333	,70168

## بعد الثقافة التنظيمية

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1. أشعر أن القيم السائدة في مؤسستي تدعم روح التكامل.	144	1,00	5,00	2,4444	1,17538
2. أشعر أن القيم السائدة في مؤسستي تدعم روح التعاون.	144	1,00	5,00	2,5208	1,22314
3. أحيانا نتحمل مخاطر العمل ونتطوع للتقليل منها.	144	1,00	5,00	4,1528	,89536
4. يلتزم الموظف بالسلوكيات الإيجابية التي تدعم مسار العمل.	144	1,00	5,00	3,9028	1,05326
5. ندرك أهمية الوقت لذلك نتطوع أكثر في حالة تطلب العمل ذلك.	144	1,00	5,00	3,8403	,97996
6. تمثل الرقابة دافعا يجعلني أعمل أكثر.	144	1,00	5,00	2,7431	1,22758
7. يشجعني تكريم المؤسسة للموظفين في المناسبات الوطنية أو الدينية للقيام بأعمال إضافية.	144	1,00	5,00	3,0278	1,46733
8- منح جوائز تشجيعية من قبل الإدارة يزيد من روح المبادرة لدينا.	144	1,00	5,00	3,2361	1,42890
الثقافة	144	1,00	5,00	3,2335	,74227
Valid N (listwise)	144				

## بعد القيادة الادارية

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1. يشجع النمط القيادي السائد في مكان	144	1,00	5,00	2,5625	1,14488

## بعد الدعم التنظيمي

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1.تقدر المؤسسة المجهودات الإضافية التي يبذلها الموظفون لأداء العمل بكفاءة.	144	1,00	33,00	2,0903	2,82078
2.تتسم وظيفتي بنوع من التحدي الذي أراغب فيه في العمل.	144	1,00	5,00	3,3611	1,19797
3.أنتقي تغذية راجعة عما أؤديه من أعمال تدفعني لمزيد من الأداء الجيد.	144	1,00	5,00	2,2431	1,17221
4.أعيش حياة مستقرة في عملي	144	1,00	5,00	2,1667	1,13433
تساعدني على بذل الجهد بشكل مستمر.	144	1,00	5,00	3,3611	1,32544
5.تتنوع المهارات المطلوبة لأداء عملي مما يدفعني لاكتساب مهارات باستمرار.	144	1,00	9,00	2,6444	,93223
الدعم	144	1,00	9,00	2,6444	,93223
Valid N (listwise)	144				

## محو محددات بيئة العمل

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الثقافة	144	1,00	5,00	3,2335	,74227

---

الملحق رقم (07): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

	الرضا	الالتزام	العدالة	الثقة	الثقافة
N Valid	145	145	145	145	144
Missing	0	0	0	0	1
Skewness	,169	,121	,617	,233	-,398
Std. Error of Skewness	,201	,201	,201	,201	,202
Kurtosis	,156	-,458	-,001	-,212	,239
Std. Error of Kurtosis	,400	,400	,400	,400	,401

	القيادة	الدعم
N Valid	144	144
Missing	1	1
Skewness	-,214	2,263
Std. Error of Skewness	,202	,202
Kurtosis	-,602	14,042
Std. Error of Kurtosis	,401	,401

### الملحق رقم (08): نتائج اختبار KIMO لكفاءة حجم العينة

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,767
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	635,555
	Df
	45
	Sig.
	,000

### الملحق رقم (09): نتائج اختبار التباينات المشتركة

	Initial	Extraction
الجنس	1,000	,514
السن	1,000	,901
سنوات_الخبرة	1,000	,852
الرضا	1,000	,561
الالتزام	1,000	,377
العدالة	1,000	,589
الثقة	1,000	,689
الثقافة	1,000	,625
القيادة	1,000	,443
الدعم	1,000	,374

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

### الملحق رقم (10): نتائج اختبار

Total variance explained								
Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
Total	Variance of %	Cumulative %	Total	Variance of %	Cumulative %	Total	Variance of %	Cumulative %
3,601	36,014	36,014	3,601	36,014	36,014	3,576	35,762	35,762
2,322	23,222	59,236	2,322	23,222	59,236	2,347	23,474	59,236
,900	8,998	68,234						
,723	7,232	75,466						
,644	6,441	81,907						
,531	5,310	87,217						
,448	4,477	91,694						
,421	4,205	95,899						
,318	3,178	99,077						
,092	,923	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis

الملحق رقم (11): العوامل المستخلصة قبل التدوير

	Component Matrix <sup>a</sup>	
	Component	
	1	2
الجنس	-,240	-,676
السن	,117	,942
سنوات_الخبرة	,092	,918
الرضا	,741	-,110
الالتزام	,607	,094
العدالة	,761	,098
الثقة	,809	-,184
التفافة	,748	-,256
القيادة	,662	-,067
الدعم	,610	-,037

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

a. 2 components extracted.

الملحق رقم (12): العوامل المستخلصة بعد التدوير

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component	
	1	2
الجنس	-,143	-,703
السن	-,017	,949
سنوات_الخبرة	-,038	,922
الرضا	,749	-,004
الالتزام	,588	,178
العدالة	,740	,204
الثقة	,827	-,068
الثقافة	,777	-,148
التبادء	,665	,027
الدعم	,609	,049

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with

Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

الملحق رقم (13): نتائج اختبار الفروقات

## حسب الجنس

### Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: محددات

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	,996 <sup>a</sup>	1	,996	3,427	,066
Intercept	1000,133	1	1000,133	3439,812	,000
الجنس	,996	1	,996	3,427	,066
Error	41,578	143	,291		
Total	1076,514	145			
Corrected Total	42,574	144			

a. R Squared = ,023 (Adjusted R Squared = ,017)

## حسب السن

### ANOVA

محددات

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,513	3	,171	,573	,634
Within Groups	42,061	141	,298		
Total	42,574	144			

## حسب سنوات الخبرة

### ANOVA

محددات

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,514	3	,171	,574	,633
Within Groups	42,060	141	,298		
Total	42,574	144			

## حسب المؤهل العلمي

### ANOVA

محددات

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,179	2	,090	,301	,741
Within Groups	42,394	142	,299		
Total	42,574	144			