

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية
شعبة علم النفس



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: العلوم الاجتماعية
تخصص علم النفس عمل وتنظيم
إعداد الطالبة:
النايلي خدوج
بعنوان:

الولاء التنظيمي وعلاقته بالمواطنة التنظيمية

دراسة ميدانية على بعض موظفي بلدية تماسين - بمدينة تقرت

نوقشت علنا بتاريخ 2016/ 05/22

اللجنة المناقشة:

- | | |
|--|-----------------------|
| جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - رئيسا | - د . بوعيشة نورة |
| جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - مشرفا مقرر | - د . سرايه الهادي |
| جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - عضو مناقشا | - د . خميس عبد العزيز |

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

قال تعالى :

"وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ".

سورة التوبة الآية 71.

الإهداء

الحمد لله الذي بحمده تتم الصالحات والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين محمد صلى الله عليه وسلم، ليس من أحد أحق في شكرنا، فله الحمد وله الشكر على توفيقنا في انجاز هذا العمل. لي جميل الشرف أن أهدي ثمرة الجهد والعناء إلى من قال فيهم سبحانه وتعالى: "وأخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا " إلى ضياء العيون أمي الغالية ومشجع قلبي أبي العزيز وهم: "سحبان الهادية و النايلي أحمد" أشكر الله وأحمده على مرافقتهما لي طول سنوات دارستي، وأدعو الله بأن يجزيهما عني خير الجزاء.

وإلى إخواني وأخواتي حفظهم الله.

وإلى براعم العائلة، لا أنسى زوجات إخوتي" وإلى كل من تربطني بهم صلة قرابة من قريب أو بعيد.

إلى كل من تقاسمت معهم أجمل الأوقات طوال سنوات الدراسة

أحلام، نرجس، ونيسة، أمل، د. هاجر، بثينة، زينب، سكينه، و. هاجر، ولا أنسى إلى زملاء الدفعة، وأصدقائي واحد واحد وفي الأخير لا أنسى إلى كل من أثار لي طريق العلم وكل من لم يذكرهم قلبي

خدوج

كلمة شكر وتقدير

بداية أشكر الله ونحمده على النعمة التي منيها علي ووفقني إلى انجاز هذا العمل المتواضع وبعد ذلك أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف سرايه الهادي على كل التوجيهات والمساعدات التي أفادني بها وإلى كل من قدم لي يد المساعدة من أساتذة وعمال وطلبة، كما أنقدم بالشكر الخاص إلى كل من الأساتذة غربي صبرينة، وإلى أستاذي وموجهي في الصراء والضراء وليد شلبي "جامعة المسيلة".

وإلى جميع الأساتذة الذين أشرفوا على صدق التحكيم وهم: وليد شلبي، محجر ياسين، قدوري الحاج، بوعيشة نورة، وللذين مدوا لي يدا العون في انجاز وإعداد هذه المذكرة وفي الأخير أتوجه بالشكر إلى جميع أساتذة قسم علم النفس بجامعة قاصدي مرياح.

وإلى كل من ساعدني ولو بكلمة طيبة، من قريب أو من بعيد.

إلى كل هؤلاء جزيل الشكر والتقدير.

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن العلاقة بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي بلدية تماسين - بمدينة تقرت. وكذا معرفة مستوى الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى موظفي وموظفات البلدية، على أساس المتغيرات الشخصية (الجنس) والتنظيمية (الأقدمية)، ومنه تم اقتراح الفرضيات التالية :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الجنس.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الجنس.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الأقدمية.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الأقدمية.
- ومن أجل التأكد من صحة فرضيات الدراسة، اعتمدنا على أداتين الأولى لقياس مستوى الولاء التنظيمي من إعداد الطالبة، والثانية مقياس المواطنة التنظيمية للباحث "Allens & Lee" (2002)، والذي اعتمده "رياض أبازيد" (2010)، في دراسته.
- وبعد التأكد من الخصائص السيكومترية للأداتين تم تطبيقها على عينة الدراسة الأساسية التي تكونت من (70) موظف وموظفة. وبعد جمع البيانات وتفريغها تمت المعالجة الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي في العلوم الاجتماعية (Spss19)، وأسفرت الدراسة إلى النتائج التالية:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الجنس.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الجنس.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الأقدمية.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الأقدمية.

Resume of the study case:

The study explains the relationship between the structural loyalty and the disciplinary citizenship to a given sample of employees working in Tamacine – the municipal of Touggourt town; understanding the level of the loyalty of the structural and citizenship of the employees both men and women that are based on the gender and the seniority there fore we suggest this hypothesis:

- There is a relationship based on a significant statistics among the relationship between the structural loyalty and the disciplinary citizenships of the workers. 6
- There are some differences based on a significant statistics on the level of the structural loyalty of the municipal employees due to the gender attributed. 10
- There are some differences based on a significant statistics on the level of the disciplinary citizenships of the municipal due to the gender attributed. 12
- There are some differences based on a significant statistics on the level of the Structural loyalty of the Municipal employees due to seniority attributed. 14
- There are some differences based on a significant statistics on the level of the Disciplinary citizenships of the municipal due to seniority attributed. 16

To make sure of this hypothesis is being assessed correctly we based on two tools. The first one is to measure the level of the structural loyalty under the preparation of the student; the second one is to measure the disciplinary citizenships to the searcher “LEE and ALLEN”(2002).which is also used by “RIYAD ABZAID” (2010),in his research. After confirming the psychometric option of the two tools; which are applied in the study case which is based on (70) employees. Collecting the data and have discharged. Using the process of a statistic program in sociology science (Spss19), the study come up with the following:

- There is a relationship based on a significant statistics among the relationship between the structural loyalty and the disciplinary citizenships of the workers. 24
- There are no differences based on a significant statistics on the level of the Structural loyalty of the Municipal employees due to the gender attributed. 26
- There are no differences based on a significant statistics on the level of the disciplinary citizenships of the municipal due to the gender attributed. 28
- There are some differences based on a significant statistics on the level of the structural loyalty of the Municipal employees due to seniority attributed. 30
- There are no differences based on a significant statistics on the level of the disciplinary citizenships of the municipal due to seniority attributed. 32

- فهرس المحتويات -

أ	- الإهداء.
ب	- كلمة شكر وتقدير.
ج	- ملخص الدراسة باللغة العربية.
د	- ملخص الدراسة باللغة الأجنبية.
هـ	- قائمة محتويات الدراسة.
ح	- قائمة الجداول.
ط	- قائمة الأشكال.
01	- مقدمة.
- الجانب النظري -	
- الفصل الأول: الجانب الإجرائي النظري -	
05	1. إشكالية الدراسة.
07	2. تساؤلات الدراسة.
07	3. فرضيات الدراسة.
08	4. أهمية الدراسة.
08	5. أهداف الدراسة.
09	6. حدود الدراسة.
09	7. تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة.
- الفصل الثاني: الولاء التنظيمي -	
11	- تمهيد.
11	1. مفهوم الولاء التنظيمي.
12	2. أهمية الولاء التنظيمي.
14	3. خصائص الولاء التنظيمي.
15	4. أبعاد الولاء التنظيمي.
16	5. النظريات المفسرة للولاء التنظيمي.
21	6. العوامل المساعدة في تنمية الولاء التنظيمي.
26	7. آثار الولاء التنظيمي.
28	- خلاصة الفصل.

-الفصل الثالث: المواطنة التنظيمية-

30	- تمهيد.
30	1 . مفهوم المواطنة التنظيمية.
31	2 . أهمية المواطنة التنظيمية.
32	3 . خصائص المواطنة التنظيمية.
33	4 . أبعاد المواطنة التنظيمية.
36	5 . محددات المواطنة التنظيمية.
41	6 . معيقات المواطنة التنظيمية.
41	7 . آثار المواطنة التنظيمية.
43	- خلاصة الفصل.

- الجانب التطبيقي -

-الفصل الرابع: الجانب الإجرائي الميداني-

46	- تمهيد.
46	1 . منهج الدراسة.
46	2 . مجتمع الدراسة.
47	3 . عينة الدراسة.
48	4 . مكان اجراء الدراسة.
49	5 . أدوات الدراسة.
51	6 . الدراسة الإستطلاعية.
60	7 . الدراسة الأساسية.
61	8 . الأساليب الإحصائية.
62	- خلاصة الفصل.

-الفصل الخامس: عرض وتحليل فوضيات الدراسة-

64	- تمهيد.
64	1 . عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى.
65	2 . عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية.
66	3 . عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة.
66	4 . عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة.
67	5 . عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة.

69	- خلاصة الفصل.
-الفصل السادس: مناقشة وتفسير فوضيات الدراسة-	
71	- تمهيد.
71	1 . مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى.
72	2 . مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية.
74	3 . مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة.
76	4 . مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة.
78	5 . مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الخامسة.
80	- استنتاج عام.
81	- خلاصة الدراسة.
83	- الإقتراحات والتوصيات.
85	- قائمة المراجع.
	- الملاحق

- قائمة الجداول -

الرقم	-عنوان الجداول-	الصفحة
01	يوضح مجتمع وعينة الدراسة.	47
02	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.	48
03	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية.	48
04	يوضح طريقة التصحيح بالإعتماد على الأوزان.	50
05	يوضح طريقة التصحيح بالإعتماد على الأوزان.	50
06	يوضح توزيع العينة الاستطلاعية حسب الجنس.	51
07	يوضح توزيع العينة الاستطلاعية حسب الأقدمية.	52
08	يمثل تعديل فقرات استبيان الولاء التنظيمي حسب الأبعاد.	53
09	يوضح صدق أداة الولاء التنظيمي بطريقة الاتساق الداخلي.	53
10	يوضح صدق أداة الولاء التنظيمي بطريقة المقارنة الطرفية.	55
11	يوضح ثبات أداة الولاء التنظيمي بطريقة التجزئة النصفية.	56
12	يوضح صدق أداة المواطنة التنظيمية بطريقة الاتساق الداخلي.	57
13	يوضح صدق أداة المواطنة التنظيمية بطريقة المقارنة الطرفية.	58
14	يوضح ثبات أداة المواطنة التنظيمية بطريقة التجزئة النصفية.	60
15	يوضح توزيع العينة الأساسية حسب الجنس.	60
16	يوضح توزيع العينة الأساسية حسب الأقدمية.	61
17	يبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية بمدينة تماسين.	64
18	يبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الجنس.	65
19	يبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الجنس.	66
20	يبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الأقدمية.	67
21	يبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الأقدمية.	68

- قائمة الأشكال -		
الرقم	-عنوان الشكل الشريك-	الصفحة
01	يوضح أهمية الولاء التنظيمي.	13
02	يوضح العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي.	20

- الملاحق -	
الرقم	-عنوان الملحق-
01	يمثل استمارة التحكيم.
02	يمثل قائمة الأساتذة المحكمين لأدوات الدراسة.
03	يمثل أداة قياس الولاء التنظيمي.
04	يمثل مقياس المواطنة التنظيمية.
05	يمثل نتائج الدراسة.

مقدمة :

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

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

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

واحتوت دراستنا الحالية على جانبين، جانب نظري ويضم ثلاث فصول:

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

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

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

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

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

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

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

الجانب النظري

10

12

14

16

18

20

الفصل الأول : الجانب الإجرائي النظري.

- 1 . إشكالية الدراسة.
- 2 . تساؤلات الدراسة.
- 3 . فرضيات الدراسة.
- 4 . أهمية الدراسة.
- 5 . أهداف الدراسة.
- 6 . حدود الدراسة.
- 7 . تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة.

1 . إشكالية الدراسة:

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

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

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

ومن الدراسات التي تناولت الطرح الأول نجد دراسة **Chatman & Oreily (1986م)**، والتي تناولت "العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والولاء التنظيمي"، حيث توصلت إلى أن هناك علاقة إرتباطية بين سلوكيات المواطنة والولاء التنظيمي. (مزوار منوبة، 2013، ص103)

وكذلك هناك من الدراسات التي درست العلاقة بين الولاء التنظيمي العاطفي و المعيارى بالمواطنة التنظيمية، نجد دراسة Guatam (2004م)، والتي حاولت الكشف عن العلاقة بين هذين المتغيرين ومدى ارتباطهما ببعض، ومن ثم أكدت على إن هناك علاقة ايجابية بين الولاء العاطفي والمعياري، ببعده الإيثار للمواطنة التنظيمية. (صابرين أبو جاسر، 2010، ص87)

كما توجد بعض الدراسات التي أوضحت العلاقة بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية، ومنها دراسة Mourrison (1994)، والتي توصلت إلى وجود علاقة قوية بينهما، وأن كلاهما يحظيان على أهمية عالية في التنظيم. (مزوار منوبة، مرجع سابق، ص103)

أما بالنسبة للدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي، نجد دراسة شافية بن حفيظ (2013م)، التي تضمنت "علاقة النمط القيادي حسب نظرية هيرسي وبلانشارد، بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية" و حاولت هذه الدراسة، دراسة الولاء التنظيمي لدى المعلمين، ومدى تأثير الأنماط القيادية في سلوك المواطنة التنظيمي وأهميته بالنسبة للمرحلة الابتدائية.

(شافية بن حفيظ، 2013م، ص22)

كذلك هناك من ال دراسات التي أوضحت أهمية الولاء التنظيمي، حيث نجد دراسة سعد الدوسري (2005م)، والتي كانت حول "ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية" والتي أظهرت، مدى تأثير ضغوط العمل على ولاء موظفين الأجهزة الأمنية، وما أهمية الولاء في الأجهزة الأمنية. (سعد الدوسري، 2005م، ص4)

وأما النسبة للدراسات التي تناولت المواطنة التنظيمية، نجد دراسة سند القحطاني (1434هـ)، والتي تضمنت "الأنماط القيادية لمدرسي المدارس وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية" و حاولت هذه الدراسة الكشف عن مدى تحلي المدرسين بسلوك المواطنة التنظيمية، وأهمية سلوك المواطنة التنظيمية في القطاع التربوي. (سند القحطاني، 1434هـ، ص)

وكذلك دراسة علياء نوح (2013م)، والتي كانت بعنوان "أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من الشركات الصناعية" وكشفت هذه الدراسة على العوامل المساعدة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين في الشركات، كما بينت دور الدعم التنظيمي في خلق سلوك المواطنة. (علياء نوح، 2013م، ص2)

ومن خلال هذه الدراسات نستخلص بأن تعدد موضوعاتها، يرجع إلى اختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها هذه الدراسات، وكذلك اختلاف البيئات التي تمت فيها، ولهذا ارتأينا من خلال هذه الدراسة التعرف على الولاء التنظيمي وعلاقته بالمواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية. وانطلاقاً مما سبق يمكن طرح التساؤلات التالية:

2 . تساؤلات الدراسة:

- هل توجد علاقة إرتباطية بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الجنس والأقدمية ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الجنس والأقدمية ؟

3 . فرضيات الدراسة :

وللإجابة عن التساؤلات السابقة مؤقتاً، تحددت الفرضيات كالتالي:

- توجد علاقة إرتباطية بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الأقدمية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الأقدمية.

4. أهمية الدراسة :

تجسدت أهمية هذه الدراسة من الناحية النظرية في دعم البحوث والدراسات السابقة وفي إبراز أهمية الدراسة في مجال علم النفس عمل وتنظيم، وهذا خلال تحديد العوامل المساعدة في تنمية الولاء التنظيمي وتشجيع المواطنة التنظيمية، وكذا إثراء المكتبة بأدبيات حول موضوع الولاء التنظيمي وعلاقته بالمواطنة التنظيمية.

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

5. أهداف الدراسة : وتضمنت أهداف التالية :

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

6 . حدود الدراسة: وتمثلت حدود الدراسة في :

6 . 1. الحدود الزمنية: تمت إجراء الدراسة، خلال الموسم الدراسي : 2015 م – 2016 م .

6 . 2. الحدود البشرية: تحددت الحدود البشرية في موظفي وموظفات بلدية تماسين - بمدينة تڤرت .

6 . 3. الحدود المكانية: شملت الدراسة بلدية تماسين _ بمدينة تڤرت .

7 . تحديد المتغيرات الإجرائية للدراسة: تضمنت الدراسة متغيرين إجرائيين نذكرهما كالآتي :

1 . **الولاء التنظيمي:** وهو حالة شعورية نفسية، يتحلى بها موظفي بلدية تماسين . بمدينة تڤرت، والتي تنسم بإندماج الموظف في البلدية والالتزام بالمبادئ والقيم التي تعمل بها، وكذلك مساعدة زملائه على أداء أعمالهم، وهذا ما يحقق رضا المواطنين ونجاح المنظمة. ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها الموظف باستجاباتهم على الأداة المعتمد عليها في الدراسة، وهي استبيان لدى عينة من موظفي بلدية تماسين - بمدينة تڤرت .

2 . **المواطنة التنظيمية :** وهي مجموعة السلوكيات الإيجابية، والتي يتميز بها موظفي وموظفات بلدية تماسين-بمدينة تڤرت، وتتمثل في تلك الأعمال التطوعية والإضافية، والاختيارية التي يقومون بها من تلقاء أنفسهم، كما أنها تنعكس ايجابيا على المنظمة وعلى أداء الموظفين، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها الموظف باستجاباتهم لمقياس المواطنة التنظيمية للباحث "Allens & Lee" (2002)، والذي اعتمده "رياض أبازيد" (2010)، في دراسته.

الفصل الثاني: الولاء التنظيمي.

- تمهيد

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

- خلاصة الفصل.

تمهيد:

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

1 . مفهوم الولاء التنظيمي :

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

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

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

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

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

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

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

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

في حين الباحث عبد الرحمان هيجان عرفه على أنه "الالتحام النفسي للفرد مع المنظمة التي يعمل بها، وان أساس هذا الالتحام يختلف عن الأسباب التي تؤدي إليه أو النتائج التي تترتب عليه، أي أن الولاء التنظيمي قائم على ثلاثة أسس من الالتحام وهي الخضوع، التوحد، التدريب، بمعنى جعل المنظمة جزءا من ذات الفرد". (عبد الرحمان هيجان، 1998، ص18)

وكذلك نجد تعريف (Mowday) في كتاب الباحث "المعاني" الذي عرفه بأنه "حالة يتمثل الفرد فيها بقيم وأهداف المنظمة، حيث يرغب في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه".

(المعاني، 1996، ص17)

إلا أن الأحمدى يرى أن "مسألة تحديد التعاريف أو المفاهيم في العلوم السلوكية يكتنفها نوعا من الصعوبة وتزداد تلك الصعوبة عند البحث في موضوع الولاء التنظيمي للعاملين، وهذا نظرا لتعدد العوامل المؤثرة فيه والناجمة عنه، واختلاف مداخل دراسته لكونه ظاهرة سيكولوجية لم تدخل ضمن اهتمام الباحثين إلا نهاية الستينيات وأوائل السبعينيات". (الأحمدى، 2004، ص8)

من خلال عرضنا للتعاريف السابقة يمكننا أن نستخلص تعريفا للولاء التنظيمي على انه حالة شعورية نفسية تتكون لدى الفرد، وتعبّر عن مستوى إخلاصه وانتمائه، ووفائه وارتباطه بمنظّمته، كما أن هذا الشعور ينعكس على سلوك الفرد بالرغبة في البقاء داخل المنظمة، و السعي إلى تحقيق أهدافها.

2. أهمية الولاء التنظيمي :

لقد أشار العديد من علماء الإدارة والباحثين إلى أهمية الولاء التنظيمي ، سواء على مستوى الفرد أو الإدارة، نظرا لارتباطه بعوامل عدة ذات أثر كبير على الأفراد أو المنظمة على حد سواء ، فالولاء التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد ونشاطاته كالتحول الوظيفي وغياب الفعالية في العمل وغيرها، كما أن ارتفاع درجة الولاء التنظيمي يحسن مستوى أدائهم، وقد يمتد الولاء التنظيمي إلى الحاجة الخاصة للأفراد خارج نطاق العمل.

حيث يشعر الموظف ذو الولاء التنظيمي المرتفع بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي كما أن الولاء التنظيمي عنصر أساسي لقياس مدى التوافق بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها. فالأفراد

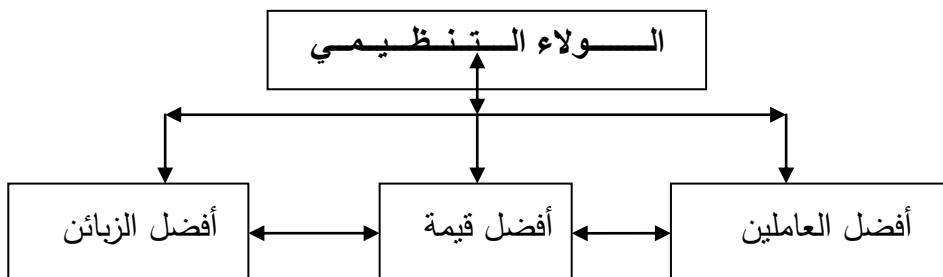
ذو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون إلى تأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لفترة أطول. إضافة إلى تأثير الولاء التنظيمي للفرد على حياته المهنية ، بانعكاسه على تقدمه الوظيفي والنتائج عن جاذبيته في العمل ، واجتهاده لتحقيق أهداف المنظمة مما يسارع في ترقبته وتقدمه وظيفيا. (خضير، 1996، ص76)

كما أظهرت كثير من الدراسات، ذلك وهو أن للولاء التنظيمي تأثيرا ايجابيا على المنظمة، يتمثل في زيادة الإنتاجية وقلة الغياب، أو ترك العمل، كما أشار إلى انه يعتبر من المتغيرات المهمة التي يمكن الاعتماد عليها كمؤشر للتنبؤ بمستويات معدل التخلي عن العمل، وتغيب الموظفين، أي أن ارتفاع مستوى الولاء ينتج عنه انخفاض مستويات مجموعة الظواهر السلبية، وفي مقدمتها الغياب والتهرب من العمل. (عطاري، 2006، ص25)

وتظهر أهمية الولاء التنظيمي أكثر من خلال تعريف "بورتر" للولاء التنظيمي، حيث قال عن الفرد عندما يظهر مستوى عالي من الولاء التنظيمي تجاه المنظمة، يعني أنه لديه :

- اعتقاد قوي بقول أهداف وقيم المنظمة.
- استعداد لبذل أقصى جهد نيابة عن المنظمة.
- رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.
- يساهم الولاء التنظيمي في بناء شبكة واسعة من العلاقات الإنسانية التي تساعد على تنمية الإحساس بالمنظمة.
- الولاء التنظيمي يصنع دورا مهما في رفع الروح المعنوية للعاملين وجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي يعملون بها ويدفعهم إلى العمل التعاوني بحماس لتحقيق أهداف المنظمة.
- وعموما إن ولاء الأفراد لمنظماتهم ، يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها. (اللوذي، 1999، ص1180)

ويمكننا تلخيصها أهمية الولاء التنظيمي في الشكل التالي:



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

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

3 . خصائص الولاء التنظيمي :

- أن الولاء التنظيمي يتميز بعدة مميزات، وهذا من خلال اطلاعنا على مجموعة التعاريف، وكذا مدة أهميته في المنظمات، استخلصنا جملة خصائص للولاء التنظيمي وتتمثل في :
- أن الولاء التنظيمي يتميز بأنه شعور نفسي لمستوى ارتباط الفرد بالمنظمة.
- يتميز الولاء التنظيمي بالنسبية كونه يحتمل أن يكون مرتفع أو منخفض وهذا لعدة أسباب، لكن رغم ذلك يعد ثابتا نسبيا نوعا ما مقارنة بالظواهر الإدارية الأخرى.
- يساهم الولاء التنظيمي المرتفع في قبول الفرد لأهداف المنظمة، ومحاولة البقاء والاستمرار بالمنظمة.
- يمكن قياس مستوى الولاء التنظيمي بشكل أفضل، من خلال آثاره الظاهرة على شعور الموظف تجاه المنظمة.
- يتكون الولاء التنظيمي من عدة أبعاد مختلفة ومتميزة عن بعضها البعض.

(العنزي، 2008، ص15)

- كما ذكر "سعد الدوسري 2005م" بعض الخصائص التي قد تميز الولاء التنظيمي والمتمثلة في:
- أن الولاء التنظيمي هو حسيلة تفاعل عديد من العوامل الإنسانية، والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل المنظمة.
- أن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة، يستدل عليها من الظواهر التنظيمية ومن خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في المؤسسة .
- يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة .
- يشير الولاء التنظيمي إلى رغبة الفرد في التفاعل الاجتماعي، من أجل دعم المنظمة بالحيوية.

(الدوسري، 2005، ص74)

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

4. أبعاد الولاء التنظيمي :

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

1. **الولاء العاطفي**: ويشير إلى درجة شعور الفرد بالارتباط بالمنظمة، سواء وجدانيا أو نفسيا وكذا رغبته في الانتماء والانتماء لها والتوحد مع هويتها، حيث يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله، من حيث درجة استقلاليته وأهمية العمل، وكذا تنوع المهارات وهوية العمل، كما إن هذا الجانب يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن بيئة التنظيم تسمح له بالمشاركة الفعالة في عملية صناعة القرارات، وخاصة فيما يخص العمل أو الفرد نفسه.

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

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

(عبد الحميد المغربي، 2008، ص222)

وقد أشار "ماير والين" إلى أن الموظفين ذو ولاء العاطفي القوي يظلون في عملهم لأنهم يريدون ذلك، بينما ذوي الولاء الأخلاقي أو المعياري القوي يظلون في عملهم لأنهم يشعرون أن عليهم التزاما بذلك، أما ذوي الولاء المستمر العالي يظلون في عملهم لأنهم يحتاجون ذلك. (حمدان دانا لطفى، 2008، ص38)

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

- 1 . الولاء الأدبي (الأخلاقي) : ويقصد به تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة باعتبارها تمثل قيمه وأهدافه.
- 2 . الولاء المحسوب : ويقصد به تبني الفرد الاستمرار في العمل داخل المنظمة بالرغم من وجود عمل بديل في منظمة أخرى وبمزايا أفضل. (خلف سليمان الرواشدة، 2007، ص 89)

ومن هذه الأبعاد نستنتج أن الولاء التنظيمي عبارة عن مزيج بين الولاء العاطفي الذي يكون بدون مقابل، وهو نابع من أحاسيس الفرد وتقديره لعمله، ورؤسائه، وبين الولاء الناتج عن المصلحة القائم بين الفرد والمؤسسة، وهو لا يخدم المؤسسة كونه نفعي، لذا يجب أن تعتمد المؤسسة على البعد العاطفي والأخلاقي حتى تضمن استمرار العامل في المؤسسة.

5 . النظريات المفسرة للولاء التنظيمي :

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

1 . نظرية أو نموذج الإغتراب البيروقراطي :

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

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

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

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

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

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

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

2. نظرية أو نموذج المنظمات الخيرية :

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

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

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

(طارق السويدان، نفس مرجع السابق، ص80)

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

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

3 . النظرية الثقافية (النموذج الثقافية) :

تعتبر هذه النظرية من احدث النظريات في دراسة المنظمات، وإطارا جديدا في تغيير ظاهرة الولاء، باعتبار إن الثقافة التنظيمية تمثل القيم الموجودة بها، وخاصة قيم المديرين والجوانب الملموسة في المنظمة، وعلاقة المنظمة بغيرها من المنظمات، وتعد المكونات الأساسية للولاء التنظيمي، كما يعد الأسلوب القوي لضبط الموظفين بالنسبة للنظرية الثقافية، باعتبار أن أكبر المشكلات التي تعاني منها الإدارة هي الأسلوب الذي يمكن به ضبط وتوجيه الموظفين، والولاء التنظيمي هو الأسلوب الأمثل لحل هذه المشكلات، بحيث يتضمن الولاء التنظيمي حسب هذه النظرية توحد الفرد وقبوله لقيم وأهداف

المنظمة التي يعمل بها، كما لو أنها قيمة هادفة، إذ نجد أن ولاء الفرد لمنظمتها يعتبر عاملاً أخلاقياً، يتجاوز رضا الفرد عن عمله، بل استعداده للدفاع الشخصي عن سمعة منظمته والتضحية من أجلها غير إن ولاء الفرد يختلف عن ولاء الفرد لوظيفته. (عبد الرحمن هيجان، نفس المرجع السابق، 42)

إن هذه النظرية تشير إلى أن الولاء التنظيمي هو ناتج عن إحساس ذاتي للفرد، وهو يختلف عن ذلك الولاء الذي يكون مصدره ضغط الجماعات والقواعد، والإجراءات الموجودة في المنظمة ذلك أن النابع من الإحساس يحد من بعض الظواهر، مثل التسرب الوظيفي والغياب عن العمل، كما ركزت هذه النظرية على النتائج المترتبة عن الولاء التنظيمي، دون أن تقدم لنا الأسباب التي تقودنا إليه.

(عبد الرحمن هيجان، مرجع سبق ذكره، ص43)

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

4 . النظرية الاستثمارية للولاء التنظيمي (النموذج الاستثماري) :

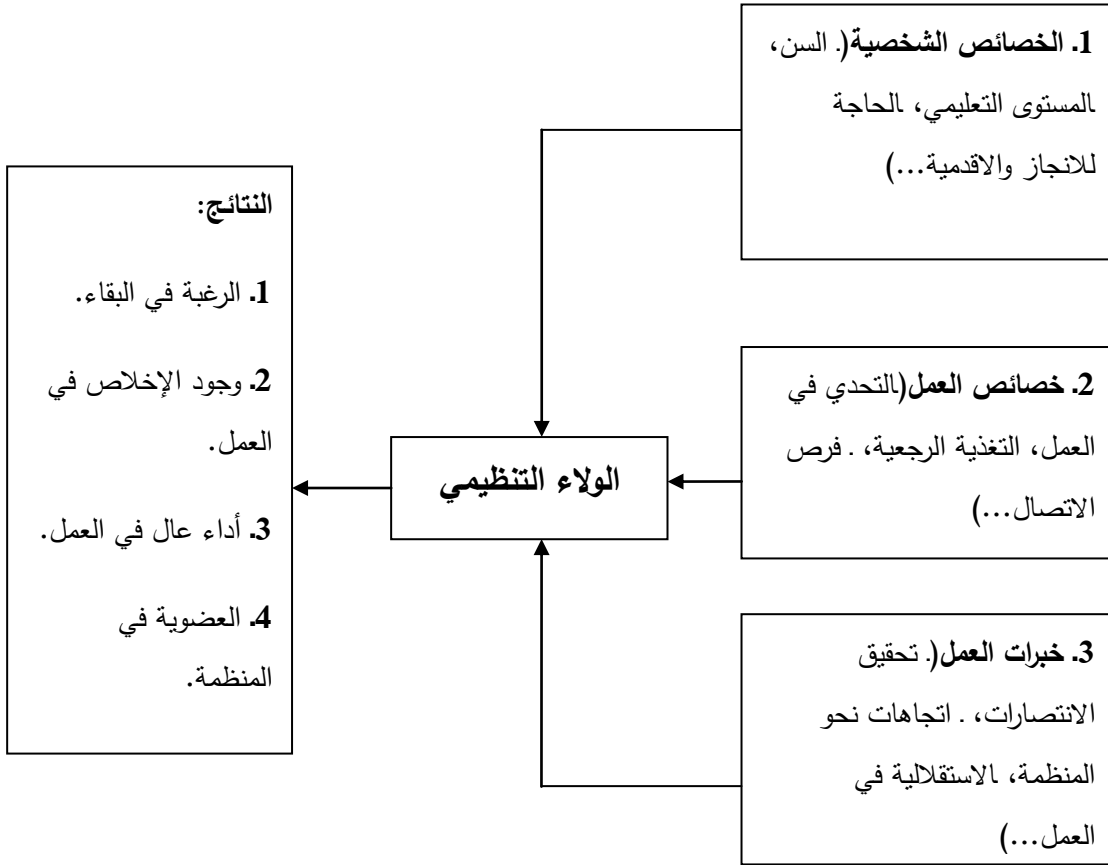
يمكن أن نقدم قياساً لمستوى الولاء التنظيمي الذي يمكن أن يظهره الفرد، ولقد أظهرت الدراسات السابقة لـ "1995wallace" الذي يرى أن الولاء التنظيمي يعتمد إلى حد كبير على مدى إدراك الفرد للفرص المتاحة للتطور الوظيفي وتوزيع المكافآت، لذا تمت دراسته والذي يعني الميل أو الرغبة في البقاء في الوظيفة حيث يعتبر النموذج الاستثماري للولاء التنظيمي نتيجة للرضا الوظيفي، وهو تصور أن الوظيفة تعطي من المكافآت والمزايا ما يفوق التكاليف والاستثمار في الوظيفة وهنا استخدام واضح للنظرية التبادلية لتفسير الرضا، كما فعل "1982Mowday" في تفسيره للاتجاهات الملزمة.

(عبد المالك الطجم، 1996، ص107)

إن هذه النظرية تقدم لنا إطاراً كافياً نوعاً ما، لتطوير المعرفة حول الولاء التنظيمي، وإن التبادل والاستثمار هو مفهوم تفسيري مغل، وليس محصوراً فقط في شرح العلاقة بين عناصر الولاء التنظيمي.

5 . نظرية ستيرز 1977م :

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



الشكل (02): يوضح العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي. (عبد المالك الطجم، 1996، ص110)

يوضح هذا الشكل العوامل المؤثرة في خلق الولاء التنظيمي ونتائجه، حيث يرى ستيرز أن الولاء التنظيمي يمكن دراسته من خلال ثلاث متغيرات أو خصائص وهي :

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

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

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

حيث قام "ستيرز" باختبار هذه العوامل على مجموعة من العمال البسطاء في المستشفى ، وتوصل إلى

نتائج تقيس قوة وتأثير كل متغير في الولاء فالنتائج على النحو التالي :

فيما يخص النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية توصل إلى معامل ارتباط قيمته 0,55 وقيمة 0,64

بالنسبة لخصائص الشخصية أما خبرات العمل فتوصل إلى معامل ارتباط قيمته 0,71.

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

6 . العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي :

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

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

1 . المكانة الاجتماعية:

ويقصد بالمكانة تلك المرتبة الاجتماعية للشخص، مقارنة بأخرين في أي نظام اجتماعي، وقد تكون هذه المكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية، تضيفها الجماعة إلى شخص ما تعبيراً عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية، ويرتبط الأفراد بعضهم ببعض في التنظيم ويسعى العاملون إلى بدل أقصى جهودهم للمحافظة على مكانتهم، ذلك لأن فقدان المكانة يعتبر حدثاً سيئاً بالنسبة لأي منهم، وسبباً أساسياً لعدم قبوله من قبل أفراد الجماعة التي يعمل معها بشكل مناسب مما يولد لديهم القلق والاضطراب ومن ثم الاضطراب إلى ترك التنظيم، وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة منها: الدرجة الرسمية التي يحصل عليها الشخص في بناء المنظمة أو أنماط العمل ومهاراته، وكذا ظروف العمل وغيرها من الأسباب التي قد يحصل عليها الشخص من خارج المنظمة كالتعليم و المكانة المهنية. (زيد عبوي، 2006، ص212)

ولقد أظهرت الدراسة الميدانية التي قام بها الباحثان **مارش وهايروش (1969)** والتي شملت 1200 عاملاً في مجال الإلكترونيات، والتي كان هدفها التعرف على الأسباب التي تجعل العاملين في التنظيمات اليابانية أقل نسبة في دوران العمل من العاملين في التنظيمات الأمريكية، وأظهرت أن هذا الانخفاض يعود لزيادة درجة الولاء للعاملين اليابانيين، وأن سبب هذا الولاء يرجع بالدرجة الأولى للمكانة العالية التي يحصل عليها الموظف الياباني نتيجة بقائه في التنظيم.

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

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

2 . قيام المؤسسة بمساعدة الفرد على إشباع حاجاته:

إن ضرورة العمل تبني على سياسات داخلية، تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، فكما هو متعارف عليه يوجد عند أي إنسان مجموعة من الحاجات، والرغبات المتداخلة التي قد تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهم، كما إن إذا تم إشباع هذه الحاجات للموظفين سوف يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ومن ثم الولاء التنظيمي. (موسى اللوزي، 1999م، ص126)

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

(دنا لطفي حمدان، 2008، ص33)

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

3 . نظام الحوافز:

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

ويرى عبد الوهاب (1403) أن الحافز يعبر عن ذلك الأسلوب أو الوسيلة، أو الأداة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة لحاجاته الناقصة. (عبد الوهاب، 1403، ص17)

كما نجد أن هناك العديد من النظريات التي تنص على ضرورة نظام الحوافز في المنظمات، ومنها نظرية الحوافز للعمل والتي تركز على ضرورة تقديم الحوافز الداخلية، أي أنها تتعامل أصلاً مع الأسباب التي تدفع الفرد للعمل والعكس، لذا تجد انه لا بد من توفر أنظمة مناسبة من الحوافز سواء مادية كانت أو معنوية، فسيؤدي هذا إلى زيادة الرضا ، وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي وارتفاع معدلات الإنتاج.

(أبو نبعة، 2001، ص155)

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

4 . المناخ التنظيمي :

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

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

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

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

5 . بناء الثقة التنظيمية :

إن الثقة تعني توافق توقعات الأفراد وانسجام سلوكهم بما يحقق لهم المصالح المشتركة والثقة التنظيمية وهي توقع الفرد أو المجموعة بتحقيق الوعود المكتوبة أو الشفوية التي تصدر عن الآخرين ،وقد ساهم اعتماد المنظمات على العنصر البشري في تحقيق كفاءة وفعالية في التنظيم من خلال تقديم الخدمات المتميزة، وهذا ما يرفع درجة الثقة بين العاملين والتنظيم كما إن الثقة التنظيمية لها أهمية في تماسك الجماعة وفي تنمية الولاء للمنظمة. (العتيبي،2008،ص72)

كما أن المنظمات المعاصرة تحمل مسؤولية توفير البيئة الآمنة المستمرة لموظفيها، وهذا بتنفيذ سياسات إدارية واضحة تحقق العدل، وتحرص على التعامل بمصداقية، وعلى زيادة فرص المشاركة والابتعاد عن الأسلوب المتسلط في الإدارة، وكذا التمسك بأخلاقيات العمل وتوفير الدعم هذا كله يعمل على زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين. (زيد عبوي،2006،ص214)

من حديث عن الثقة التنظيمية أرى أنها عاملا مهما وفعال في تعزيز الولاء التنظيمي، حيث أن كلما زادت الثقة بالموظفين زاد ولائهم وحبهم للمنظمة.

6 . التطبيع التنظيمي:

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

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

(الهذلول،2002،ص31)

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

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

7 . وضوح الأهداف وتحديد الأدوار :

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

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

(موسى اللوزي، مرجع سابق، ص192)

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

8 . مشاركة العاملين في التنظيم :

إن المشاركة تكون من خلال إتاحة الفرصة للعاملين للمساهمة بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية، وهذا من شأنه أن يقوي الروابط وقد عرف عسكر، العريان (1982) المشاركة على أنها اندماج الفرد عقليا وعاطفيا في عمل الجماعة، بعد أن تتيح له الجماعة التي هو عضو فيها. الفرصة للمساهمة في الأهداف والمشاركة في المسؤوليات. (عسكر، العريان، 1982، ص52)

أما موسى اللوزي (2003) يرى أن المشاركة تقوم على ثلاثة أسس أو محاور تتمثل في:

- أنها تنطوي على المشاركة العقلية والفكرية القائمة على استخدام الأسس العلمية لجعل عملية المشاركة ناجحة وفعالة.

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

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

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

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

7. آثار الولاء التنظيمي :

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

كما يمكن تحديد الآثار الايجابية أكثر في النقاط التالية :

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

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

- يسهل على المنظمة اختيار موظفين جدد ذوي مهارات عالية.

وأورد بعض الباحثين انه هناك آثار سلبية للولاء التنظيمي ومنها:

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

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

خلاصة الفصل :

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

الفصل الثالث : المواطنة التنظيمية .

- تمهيد

1 . مفهوم المواطنة التنظيمية.

2 . أهمية المواطنة التنظيمية.

3 . خصائص المواطنة التنظيمية.

4 . أبعاد المواطنة التنظيمية.

5 . محددات المواطنة التنظيمية

6 . معيقات المواطنة التنظيمية.

7 . آثار المواطنة التنظيمية.

- خلاصة الفصل.

تمهيد:

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

1 . مفهوم المواطنة التنظيمية :

لقد وردت العديد من التعاريف حول مفهوم المواطنة التنظيمية، وهذا لتعدد آرائهم ونذكر منها :

لغة: تجدر بنا الإشارة بداية إلى أن مصطلح المواطنة مشتق من الوطن، والوطن هو المنزل الذي تقيم فيه، وهو موطن الإنسان ومحلّه. (ابن منظور، 1999م، ص13)

كما تعد ببساطة شديدة هي : الدور الايجابي للفرد بصفته مواطناً، وأكد الفيلسوف روسو ذلك معلناً أن مصطلح المواطنة يعتمد على دعامين أساسيتين: المشاركة الايجابية من جانب الفرد في عملية الحكم، والمساواة الكاملة بين أبناء المجتمع الواحد كلهم. (إسماعيل عبد الكافي، 2005، ص437)

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

كما وردت تعاريف لتحديد مفهوم المواطنة التنظيمية ومن بينها :

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

كما عرفها أورجان "Organ" (1997) على أنها " ذلك الجهد الذي يقوم به العاملون، أو سلوكياتهم الابتكارية التعاونية". (Organ، 1988، p46)

أما الباحث "شريتجي" فيرى أن المواطنة التنظيمية هي "عمل أو نشاط اجتماعي يمارسه الموظف من تلقاء نفسه، ورغبة منه، ولا ينبغي منه أي مردود مادي، يعبر التزام ليس بالوظيفي وإنما أدبي يقوم على اعتبارات أخلاقية، أو اجتماعية أو إنسانية أو دينية". (شريتجي، 2006، ص 2)

وكذلك يعرفها "السحيمات" بأنها "ترتبط بأنماط سلوك الدور الإضافي فهو سلوك يتخطى المتطلبات القانونية الرسمية، ويكون موجها نحو الفرد والجماعة والمنظمة، بشكل يعزز من فاعلية الأداء وتحقيق تميز يفوق نجاح الجهات الرسمية وتميزها". (السحيمات، 2007، ص 65)

في حين "العامري" يرى أن القاسم المشترك بين هذه التعاريف، هي أنها تتمثل في "التصرفات الايجابية الزائدة عما هو موصوف رسميا في المنظمة، ويمتاز هذا السلوك بالطبيعة الاختيارية وهو ذو أهمية كبيرة لفاعلية ونجاح المنظمة واستمرار أداؤها". (العامري، 1423، ص 20)

من خلال عرضنا للتعاريف السابق يتضح لنا أن مفهوم المواطنة التنظيمية واسع ودقيق، كما نجد أن جل الباحثين أقرروا على أنه سلوك اختياري، يشير إلى مسؤولية الفرد ومدى مساهمته في تطوير المؤسسة، كما انه بدون مقابل أو مكافأة.

2. أهمية المواطنة التنظيمية :

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

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

- تنظم العلاقات التبادلية بين الأفراد وتحافظ على وحدة المنظمة وتماسكها.
- تساهم في تطوير وتحسين الأداء، وتعزيز كفاءة المؤسسة وكذا تحقيق النجاح والتميز.
- تساعد على الخروج من الدور الروتيني مما يحفز على الإبداع والانتماء وحب العمل.

(الرقاد أبودية، 2012، ص 739)

كما قام Netemeyer (1997) بإبراز أهمية المواطنة التنظيمية في الأداء الكلي للمنظمة من خلال

النقاط التالية :

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

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

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

(أحمد الكردي، 2011، ص48)

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

3 . خصائص المواطنة التنظيمية :

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

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

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

- تحرص المنظمات على تشجيع العاملين في الانخراط في السلوك برغم كونه سلوك تطوعي.

(زايد محمد، 2000، ص576)

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

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

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

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

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

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

4 . أبعاد المواطنة التنظيمية :

لقد قسم علماء السلوك التنظيمي المواطنة التنظيمية إلى خمسة أبعاد أساسية، كما تعد دراسة "باتمان وأورجان" من أول الدراسات العلمية لسلوك المواطنة التنظيمية، ومن خلالها يتم قياسه بمقياس، تمثل في ثلاثين بنداً، يصف كل سلوكيات المواطنة القائم بها، وعلى هذا أطلق عليها سلوك المواطنة التنظيمية. (p1983،587،Organ،Bateman)

وبعد ذلك قام بعض الباحثين بإختزالها إلى ستة وعشرين بند تحت بعدين وهما الإيثار، وبعد الطاعة. ومن تم اقتراح أورجان ثلاث أبعاد وهي الكرم والروح الرياضية، والسلوك الحضاري.

(محمد الزهراني، 1428، ص26)

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

1 . الإيثار **Altruism** : وهو عبارة عن سلوك اختياري يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه في

الوظيفة سواء في حل مشكلات العمل، وكذا مساعدة العاملين الجدد في التعرف على أساليب وطرق انجازهم لعملهم، مع مساعدة الزملاء. (p3-5،2003،Virlee&Clapham)

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

(محمد الطبولي، 2015، ص72)

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

2 . الكياسة *Courtesy* : وهي تعني أن يتمتع الفرد بالكرم والمجاملة، كما تعني كذلك تمكين النفس أو الفرد من استنباط ما هو أنفع. (محمد الزهراني، 1428، ص28)

هناك من يطلق عليها " اسم اللياقة أو اللطف، وهي تعكس مدى محاولة الشخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين، وتجنب إثارة المشاكل معهم". (خيرة، 2007، ص45)

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

3 . الضمير الحي *Conscientiousness*: يشير إلى سلوك الفرد غير المباشر نحو المنظمة، كما أن هناك من يطلق عليه اسم الطاعة العامة أو التقاني. (رياض أبا زيد، نفس المرجع السابق، ص503)

ويرى "Koopman" (2003) بأن الضمير الحي هو ذلك "السلوك التطوعي الذي يتجاوز الحد الأدنى، لمتطلبات العمل في أداء الدور، وخدمة الصالح العام حتى لو كان ذلك على حساب المصلحة الشخصية". (محمد الطبولي، 2015، ص72)

وهناك من يرى أنه هو "إخلاص الفرد لمثاليات يضعها كمعيار لسلوكياته، من خلال الإلتزام بأوقات الدوام وزيادة مستويات الأداء عن المستوى المعروف، أو المتوقع وكذا الانصياع التلقائي إلى كل سياسات وأنظمة، وتعليمات وقواعد العمل في المنظمة". (حمزة معمر، 2014، ص47)

4 . الروح الرياضية *Sportmanship*: يعد هذا السلوك سلوكا اختياريا، يعكس مدى استعداد الفرد للعمل في ظروف عمل غير مناسبة دون شكوى. (أحمد الكردي، 2011، ص49)

وعرفها "Padaskoff & Al" على أنها هي " رغبة العامل في التسامح، وقدرته على تحمل المشكلات وتحمل المهام الصعبة، واستعداده لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية دون شكوى أو تدمير".

(سند القحطاني، 1434، ص45)

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

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

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

(محمد الزهراني، مرجع سابق، ص30)

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

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

4 . 1 . سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد: ويشمل هذا السلوك كلا من الإيثار واللياقة، والالطف.

4 . 2 . سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المؤسسة: ويشمل هذا السلوك على كل من وعي الضمير والروح الرياضية، وكذا السلوك الحضاري. (سند القحطاني، 1434، ص45)

وقد أشار العامري (2003) إلى أن كلا الاتجاهين السابقين الذكر متكاملين، لان حتى الاتجاه الثاني يضم هذه الأبعاد الخمسة ضمن هذين البعدين، وان هذه الأبعاد الخمسة تمثل الأساس الذي يقوم عليه مفهوم المواطنة التنظيمية. (العامري، 2003، ص54)

عموما إن هذه الأبعاد تعد من أهم العناصر، التي من خلالها يتم بناء مقياس المواطنة التنظيمية، وهذا رغم اختلاف الباحثين في تقسيمها، إلا أنها تبقى تتضمن كل سلوكيات المواطنة التنظيمية.

5. محددات المواطنة التنظيمية:

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

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

أما "**1991 Sizlagyi & Wallace**" يعتبران الرضا الوظيفي بأنه هو "تطابق بين ما يسعى الفرد إلى تحقيقه من حاجات في وظيفته ودرجة إشباع تلك الحاجات، فهو إذن رد فعل تقومي يقيس مدى حب أو كراهية الفرد لوظيفته". (محمد الزهراني، نفس المرجع السابق، ص33)

وكذلك عرفه "**Locke**" على انه "حالة عاطفية انفعالية ايجابية أو سارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العملية وينتج الرضا الوظيفي عن إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل تلك الأشياء التي يعتبرها هامة". (حريم، 2010، ص48)

ومن التعاريف السابقة الذكر يمكن تفسير العلاقة بين الرضا الوظيفي والمواطنة التنظيمية إلى الموظف الراضي عن عمله، من خلال حصوله على حاجاته سواءً كان مادياً أو معنوياً، سوف يتصدر منه سلوكيات عديدة تجاه منظمته، ومن بينها سلوك المواطنة التنظيمية.

وهذا ما وضحه **الخييلي (2003)** في دراسته أنه لا يوجد فرق بين ما إذا كان سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى الرضا الوظيفي أو العكس، لأن معظم الدراسات تبين أن الرضا الوظيفي هو الذي ينتبأ لنا بوجود سلوك المواطنة التنظيمية. (محمد الزهراني، 1428، ص34)

من خلال عرضنا لتعريف الرضا الوظيفي وتوضيح بعض الدراسات، نجد أن الرضا الوظيفي عاملاً مهماً في خلق سلوك المواطنة التنظيمية.

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

(مزوار منوية، 2013، ص85)

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

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

في حين أوضح العامري (2003) أن العدالة التنظيمية تعني "التوزيع العادل للمهام ومدى شعور الفرد، بان ما يحصل عليه مساوي لما يبذله من جهد مقارنة مع زملائه، وكذا مستوى العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين خلال عملية تقويم الأداء". (محمد الزهراني، 1428، ص38)

ومن هذه التوضيحات لمفهوم العدالة التنظيمية بينت الدراسات مدى ارتباط العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية، حيث أن العدالة التنظيمية تؤثر تأثير ايجابيا في سلوك المواطنة التنظيمية، فشعور الموظفين بالعدالة سوف يؤدي إلى شعورهم بالمسؤولية ومنه التحلي بسلوك المواطنة التنظيمية.

(خليفة، 1997، ص18)

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

3. القيادة الإدارية : تعد القيادة الإدارية عملية توجيه لأنشطة جماعة ما بغرض انجاز أهداف المنظمة، كما أنها استخدام للقوة والنفوذ للتأثير في سلوك الآخرين والأفراد حتى يقومون بتحقيق أداء متميز وهناك خمسة مصادر للقوة يمارسها القائد على مرؤوسيه وهي: قوة الحافز، قوة الجزاء أو العقاب، قوة القانون، القوة أو النفوذ المعتمد على الخبرة، القوة المستمدة من الشخصية. (الخرشوم وآخرون، 1992، ص32)

كما تمثل القيادة محورا مهما في العملية الإدارية وتعتمد عليها المنظمات في تحقيق النجاح، وفي إطار العملية الإدارية يشير (Charnov & Montana 1993) إلى أنها عملية "إيحاء أو تأثير في الآخرين

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

(p216،1993،Montana & Charnov)

في حين يرى العنزي (2008) أن القيادة الإدارية هي التي تحمل مسؤولية تهيئة بيئة عمل مناسبة ونظم عادلة ومحفزة للموظفين كما تقع على عاتقها، فسلوك الموظفين في المنظمة وممارسة التنظيم كعملية إدارية يتأثران إلى حد كبير بممارسات الإدارة فينبغي عليها ان توازن بين العناصر المتداخلة والحاجات المتعارضة التي تشكل المنظمة ككل، ولتحقيق توافق بين حاجات الموظفين وبين متطلبات وأهداف المنظمة. (العنزي، 2008، ص19)

وقد كشفت بعض الدراسات على أنه هناك علاقة قوية بين أسلوب القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية، وهذا راجع إلى كون القائد يعمل دائما على تحفيز موظفيه للقيام بأكثر جهد، وكذا احترامهم وتقديرهم وهذا ما يولد سلوك المواطنة التنظيمية. (العامري، 2003، ص70)

عموما إن موضوع القيادة الإدارية موضوع واسع جدا، كما انه موجه نحو الموظفين، حيث أن تقبلهم لسلوك القائد واعتزازهم به يرفع من مستوى رضاهم عن العمل، وبذلك تقبلهم لأهداف المنظمة والسعي إلى تحقيقها، ومن هذا نستنتج أن نمو سلوك المواطنة التنظيمية يتأثر بأسلوب الإشراف والقيادة.

4 . العمر ومدة الخدمة (السن والأقدمية) :

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

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

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

ب. مدة الخدمة (الأقدمية): إن مدة الخدمة أو ما يعرف بالأقدمية في العمل لها دورا في صنع سلوك المواطنة التنظيمية أو العكس، حيث نجد أن هذا الأمر قد أثار انتباه العديد من الباحثين لذا وجدت العديد من الدراسات التي ترى أن سلوك المواطنة التنظيمية، يختلف بين الموظفين الجدد والقدامى وقد يظهر أكثر عند الموظفين الجدد كونهم لا يعرفون حجم المسؤولية المطلوبة وبالتالي يسعون إلى تحقيق طموحاتهم التي ترتبط بأهداف المنظمة. (سند القحطاني، مرجع سابق، ص48)

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

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

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

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

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

6 . **السياسة التنظيمية:** تعد السياسة التنظيمية من المفاهيم التي تتصف بالغموض، بحيث انه لا يوجد هناك اتفاق في تعريفها بين الباحثين فمنهم من عرفها على أنها السلوك المتعلق باستخدام القوة في العمل والذي يكون خصوصا في مجال توزيع الموارد في المنظمة. (سند القحطاني، مرجع سابق، ص50)

وكما يرى العامري (2003) بأن السياسة التنظيمية تتمثل في تلك النشاطات الرامية إلى تطوير المنظمة، وتحقيق الأهداف المنشود إليها، وقد وضح أن السياسة التنظيمية مرتبطة بسلوك المواطنة التنظيمية، وهذا من خلال تأثيرها على النواحي المختلفة لحياة الموظف في المنظمة، حيث كلما زادت الممارسات السلوكية غير الرسمية، قلت الممارسات التطوعية التي يبديها الموظفون، وهذا يؤدي كذلك إلى ضعف رضا الموظفين، وكل هذا يرتبط بسلوك المواطنة التنظيمية. (العامري، 2003، ص79)

ومن هذا يمكننا القول أن السياسة التنظيمية هي كل قوانين المنظمة التي يجب على الموظف إتباعها والتقيدها، كما نجد أن لسياسة التنظيمية دورا في ضبط سلوك الموظف، وكذا تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، وهذا إذا كانت السياسة التنظيمية تخدم أهداف الموظف والمنظمة معاً.

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

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

6. معوقات المواطنة التنظيمية :

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

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

- عجز ثقافة المنظمة وقيم المنظمة عن التخفيف من الضغوط المهنية، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين، وعلى سلوكياتهم الإضافية الايجابية مما ينعكس سلبا على تميز أدائهم.

- عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم تجاه وظائفهم، مما يقف عائقا أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوسة.

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

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

7. آثار المواطنة التنظيمية :

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

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

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

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

خلاصة الفصل:

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

الجانبي التنظيمي

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة.

-تمهيد.

1 . منهج الدراسة.

2 . مجتمع الدراسة.

3 . عينة الدراسة.

4 . مكان اجراء الدراسة.

5 . أدوات الدراسة.

6 . الدراسة الاستطلاعية.

7 . الدراسة الإسرية.

8 . الأساليب الإحصائية.

-خلاصة الفصل.

تمهيد :

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

1 . منهج الدراسة:

إن أي دراسة من الدراسات العلمية لن تستطيع الوصول الى هدفها بدقة وموضوعية دون الإعتماد على منهج، والذي يعني الطريقة أو الأسلوب، أو الاجراءات التي يتبعها الباحث في دراسة مشكلة، من أجل التوصل إلى الحقيقة. ويسعى المنهج الوصفي الارتباطي، في البحث إلى بلوغ مجموعة أهداف منها :

. جمع بيانات حقيقية ومفصلة لظاهرة أوالمشكلة.

. تحديد المشكلات الموجودة وتوضيحها.

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

(ربحي عليان. عثمان غنيم، 2000، ص42)

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

2 . مجتمع الدراسة :

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

- جدول رقم(01) يوضح مجتمع وعينة الدراسة -

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

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

3 . عينة الدراسة :

يعد إختيار العينة من الأمور الضرورية في الدراسة، كونها تعتبر أساس البحث العلمي ومن دونها لا يستطيع الباحث أن ينطلق في بحثي العلمي أو دراسته الميدانية، كما نجد أنّ هناك طرق عدة قد تساعدنا في إختيار العينة المطلوبة في الدراسة، وعلية تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من الموظفين والموظفات في البلدية، حيث تم إختيار هذه العينة بطريقة عشوائية بسيطة، والتي عرفها "فؤاد السيد" على أنها تلك "الطريقة التي تعتمد على المساواة بين إحتتمالات الإختبار لكل فرد من الأفراد المجتمع الأصلي أي أنها تعتمد على الصدفة العشوائية". (فؤاد السيد، 1978، ص305)

كما عرفها "بشير الرشيدى" على أنها هي: العينة القائمة على الصدفة وهي أبسط أنواع العينات رغم أنها تتبع خطوات معروفة. (بشير الرشيدى، 2001، ص153)

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

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

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

إختيارهم بمراعاة المتغيرات الوسطية التالية:

1 . عامل الجنس: تحدد في الذكور والإناث.

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

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

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

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

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

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

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

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

4 . مكان إجراء الدراسة:

بما أن موضوع بحثنا يتناول الولاء التنظيمي وعلاقته بالمواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية، بهدف معرفة مستوى الولاء التنظيمي وكذا مستوى المواطنة التنظيمية عند هذه الفئة من المجتمع، وكون هذه

الظاهرة نفسية إجتماعية استوجب علينا الاتصال بأفراد عينة الدراسة، وهذا بالتقرب من مكان عملهم المتواجد في مدينة تماسين بتقوت، ويتمثل مكان عملهم في البلدية.

5 . أدوات الدراسة :

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

1 . 5 . استبيان الولاء التنظيمي :

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

البنود الإيجابية نجد البند (1،2،3،4،5،10،11،12،15،16،17،18،19،20،22)، أما البنود السلبية (6،7،8،9،13،14،21). وموزعة على (03) ثلاثة أبعاد، موضحة كمايلي :

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

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

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

5.1.1. طريقة التصحيح المعتمدة في الاستبيان :

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

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

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

5.2. مقياس المواطنة التنظيمية :

لقياس مستوى المواطنة التنظيمية، تم الاعتماد على مقياس "Allens & Lee" (2002). والذي اعتمده

"د. رياض أبا زيد" (2010) في دراسته "أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة

الضمان الاجتماعي في الأردن" ، ويتكون من (19) بند، بحيث أن كل البنود إيجابية

ويتضمن (05) خمسة أبعاد وهي :

البعد الأول: الإيثار ويتضمن (04) بنود.

البعد الثاني: اللطف والكياسة ويتضمن (04) بنود.

البعد الثالث: الروح الرياضية ويتضمن (04) بنود.

البعد الرابع: السلوك الحضاري ويتضمن (04) بنود.

البعد الخامس: وعي الضمير ويتضمن (03) بنود.

5.1.2. طريقة التصحيح المعتمدة في المقياس :

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

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

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

6. الدراسة الاستطلاعية:

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

وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى :

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

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

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

وقد تم اختيار حجم العينة الاستطلاعية، بطريقة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، حيث قدرت ب(30) موظفا وموظفة، يعملون ببلدية تماسين بمدينة تقرت.

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

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

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

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

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

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

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

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

6.1. الخصائص السيكومترية لأداة الولاء التنظيمي :

6.1. الصدق :

إن صدق الاختبار يعد أهم خطوة في البحث العلمي، لهذا لا يمكن الاستغناء عن حساب الصدق، وعرفه بشير معمرية على أنه : أهم خطوة من خطوات تقنين الاختبار النفسي، كما يعتبر أن صدق الاختبار من أهم الصفات الأساسية التي ينبغي أن تتوفر له، وإلا فقد قيمته كوسيلة لقياس الخاصية التي وضع لقياسها. (بشير معمرية، 2012، ص197)

وعليه تم إتباع عدت طرق لتأكد من صدق الأداة ومنها :

6.1.1. صدق المحكمين :

لقد تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة، في قسم علم النفس وعلوم تربية، وبلغ عدد الأساتذة المحكمين ستة أساتذة، حيث طلب منهم إبداء رأيهم في مدى مناسبة التعليمات، ومدى مناسبة بدائل الأجوبة، وكذا عدد الفقرات ومدى ملائمتها، وبعد استرجاع الاستمارات تم الأخذ بأحكامهم

واقترحاتهم، حيث تم الموافقة على عدد الفقرات واقترح بعض التعديلات للفقرات، كما تم تعديل الاستبيان، كما يوضح الجدول الموالي :

-جدول رقم (08) يوضح تعديل فقرات أداة الولاء التنظيمي حسب الأبعاد-

الأستاذ غير المطالب بالتعديل	الأستاذ المطالب بالتعديل	الفقرات	الأبعاد
03	01	05 فقرات	الولاء العاطفي
02	02	09 فقرات	الولاء المستمر
02	02	08 فقرات	الولاء الأخلاقي

2.1.6. صدق الاتساق الداخلي :

يعد الاتساق الداخلي من بين الطرق الإحصائية التي تستخدم كذلك في حساب الصدق، ونعني به مدى العلاقة بين المفردة الواحدة والاختيار، أو الأجزاء ذات العلاقة المفترضة. وهناك من يرى أن الاتساق الداخلي معياراً من معايير الصدق. (حسين عبد الفاتح الغامدي، دس، ص2)

وبعد إجراء الدراسة الاستطلاعية تم التحصل على كل درجات الأفراد، وبعدها قمنا بحساب مجموع كل فرد على حد، ومن ثم دراسة معامل الارتباط بيرسون بين درجات كل بند ومجموع كل الدرجة الكلية للأداة، حيث حصلنا على النتائج الموضح في الجدول التالي :

-جدول رقم (09) يوضح صدق أداة الولاء التنظيمي بطريقة الاتساق الداخلي-

الرقم	العبارات	قيمة ر	مستوى الدلالة	
			*0.05	**0.01
01	.أرغب في قضاء ما تبقى لي من حياتي المهنية في المؤسسة التي أعمل بها.	0.54	**	**
02	.أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن المؤسسة التي أعمل بها مع الآخرين.	0.50	**	**
03	.لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة.	0.51	**	**
04	. إن المؤسسة تعني الكثير بالنسبة لي شخصياً بسبب المواقف التي تقاسمتها مع زملائي فيها.	0.61	**	**
05	. يصعب علي الالتحاق بمؤسسة أخرى والانتماء إليها كما هو الحال في هذه المؤسسة.	0.16	غير دالة	غير دالة

غير دالة	0.06	06	. أشعر بالخوف من ترك العمل في المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر.
غير دالة	-0.02	07	. قد تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل.
غير دالة	-0.04	08	إن بقاءني في هذه المؤسسة نابع من حاجتي للعمل.
	0.37	09	. أشعر أن لدي خيارات محدودة لذا لا أفكر في ترك العمل.
غير دالة	0.30	10	. تقدم المؤسسة مزايا لا تتوفر في مؤسسة أخرى.
غير دالة	0.30	11	. أشعر بأن لدي مكانة في المؤسسة.
**	0.61	12	. أحرص على ممتلكات وموارد المؤسسة.
غير دالة	0.03	13	. لا أشعر بأنني عضو مهم من أعضاء هذه المؤسسة.
غير دالة	0.14	14	. لا يوجد الكثير لأكسبه ببقائني في هذه المنظمة طويلا.
غير دالة	0.14	15	. أشعر بضرورة الالتزام للمؤسسة التي أعمل بها.
**	0.61	16	. أرى أن الانتقال من مؤسسة إلى أخرى عمل غير أخلاقي.
**	0.57	17	. أشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في المؤسسة.
غير دالة	0.35	18	. أشعر أخلاقيا بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر.
	0.40	19	. أحرص على الاستمرار في العمل في هذه المؤسسة.
غير دالة	0.20	20	. من الأفضل أن يقضي الفرد حياته المهنية في مؤسسة واحدة.
غير دالة	0.31	21	. في حالة اقتراح منصب عمل خارج المؤسسة أغير المؤسسة.
**	0.55	22	. أشعر أن القيم التي أحملها تنطبق مع قيم المؤسسة التي أعمل بها.

يتضح من خلال الجدول رقم (09) أن معظم البنود دالة، فالبند (1،2،3،4،12،16،17،22) دالة عند مستوى 0.01، أما البند (9،19) فدالة عند مستوى الدلالة 0.05. في حين

البند (15،14،13،11،10،8،7،6،5،20،18) غير دالة، وعليه تحذف خلال حساب صدق المقارنة الطرفية.

3.1.6 . صدق المقارنة الطرفية :

تعتبر هذه الطريقة من بين الطرق الإحصائية في قياس الصدق، وتقوم في جوهرها على مقارنة متوسطات درجات الأقوياء في المقياس، بمتوسطات درجات الضعفاء في نفس الميزان.

(مقدم عبد الحفيظ، 2003، ص404)

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

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

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	درجة الحرية	العينة الدنيا ن=8		العينة العليا ن=8	
			الانحراف المتوسط الحسابي	الانحراف المتوسط الحسابي	الانحراف المتوسط الحسابي	الانحراف المتوسط الحسابي
دالة عند 0.05	المحسوبة=9.31 الجدولة=3.18	14	الانحراف المعياري 2	المتوسط الحسابي 2	الانحراف المعياري 1	المتوسط الحسابي 1
			3.46	57.50	3.77	74.37

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

4.1.6 . الثبات:

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

ولحساب ثبات أداة الولاء التنظيمي تم استخدام الطرق التالية :

1.4 . طريقة ألفا كرومباخ :

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

2.4 . طريقة التجزئة النصفية :

تعد من بين الأساليب وأهم الطرق المستخدمة في تقدير درجات الثبات لأداة أو لاختبار معين. كما عرفها "عبود العسكري" على أنها: الطريقة التي يطبق الباحث الاختبار مرة واحدة ثم يوجد معامل الارتباط بين درجات الأفراد على جميع الأسئلة الفردية في الاختبار، ودرجاتهم في جميع الأسئلة الزوجية.

(عبود العسكري، 2006، ص281)

وعليه تم تقسيم أداة الولاء التنظيمي إلى جزئين: الجزء الأول يضم الفقرات الفردية أما الجزء الثاني فيضم الفقرات الزوجية، وتم الحساب عن طريق Spss (النسخة 19)، والنتائج المتحصل في الجدول التالي :

-جدول رقم(11) يوضح ثبات أداة الولاء التنظيمي بطريقة التجزئة النصفية-

المتغير	معامل الارتباط قبل التعديل	معامل الارتباط بعد التعديل بسبيرمان	مستوى الدلالة
الولاء التنظيمي	0.42	0.59	0.05

من خلال الجدول رقم (11) يتضح لنا أن معامل الارتباط قدر بين الفقرات الفردية والزوجية بـ (0.42)، وبعد تعديله بمعادلة الارتباط بيرسون وصل إلى (0.59)، وعليه إن الأداة على قدر متوسط من الثبات.

2.6 . الخصائص السيكومترية لأداة المواطنة التنظيمية :

2.6 . الصدق :

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

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

6. 2. 1. صدق الاتساق الداخلي :

لقد تم كذلك في هذه الأداة حساب صدق الاتساق الداخلي والذي يعد من بين الطرق الإحصائية التي تستخدم كذلك في حساب الصدق، ونعني به مدى العلاقة بين المفردة الواحدة والاختبار ، كما ذكرنا سابقا. (حسين عبد الفاتح الغامدي، مرجع سابق، ص2)

وبعد إجراء الدراسة الاستطلاعية تحصلنا على كل درجات الأفراد، ثم قمنا بتفريغ الاستبيانات وبحساب مجموع كل فرد على حد، ومن ثم دراسة معامل الارتباط بيرسون بين درجات كل بند ومجموع كل الدرجة الكلية للأداة، حيث تحصلنا على النتائج الموضح في الجدول التالي :

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

الرقم	العبارات	قيمة - ر -	مستوى الدلالة	
			*0.05	**0.01
01	أساعد زملائي للقيام بالمهام الموكولة إليهم.	0.60		**
02	أستجيب لتوجيهات رؤسائي في العمل دون تردد.	0.75		**
03	أقدم المساعدة لزملائي في العمل أياً كان نوعها.	0.54		**
04	أتعامل مع مراجعي المؤسسة بإيجابية.	0.50		**
05	أحرص على تفادي المشكلات قبل وقوعها.	0.54		**
06	أحترم حقوق الآخرين في العمل.	0.62		**
07	أحرص على التنسيق مع الآخرين لإنجاز العمل.	0.64		**
08	أقوم بتمرير المعلومات الضرورية لزملائي .	0.53		**
09	أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تذمر.	0.69		**
10	أستوعب ملاحظات الآخرين دون إثارة مشكلات	0.74		**
11	إذا أخطأت في حق أحد فإنني أقدم الاعتذار.	0.51		**
12	أتغاضى عن المضيقات البسيطة في بيئة العمل.	0.61		**
13	أتابع بانتظام التعاميم والتعليمات الداخلية للمؤسسة.	0.59		**
14	أحرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل .	0.63		**

**		0.81	أتجاوب مع كل التغيرات التي تحدث في المؤسسة.	15
**		0.70	أحترم أنظمة وتعليمات المؤسسة المعمول بها.	16
**		0.70	أقدم المبادرات لتحسين العمل وتطويره .	17
**		0.76	أحافظ على ممتلكات المؤسسة باهتمام .	18
**		0.74	أحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف.	19

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

2.2.6. صدق المقارنة الطرفية :

تعد المقارنة الطرفية كما ذكرنا سابقا من بين الطرق الإحصائية، التي تستخدم لقياس الصدق وتقوم هذه الطريقة على مقارنة متوسطات درجات الأفراد الأقوياء في المقياس، بمتوسطات درجات الضعفاء في نفس المقياس. (مقدم عبد الحفيظ، مرجع سابق، ص404)

وبعد إجراء الدراسة الاستطلاعية، تم التحصل على كل درجات الأفراد. وبعدها قمنا بترتيبها تنازليا، عددها (30) فردا وأخذنا نسبة 27%، بمعنى (8) أفراد من الدرجات العليا والدرجات الدنيا، ثم قمنا بحساب المتوسط الحسابي لكلا الفئتين، وكذا الانحراف المعياري لكل فئة.

وبعدها تم التحصل على قيمة (ت) المحسوبة، ومقارنتها بقيمة (ت) المجدولة وكانت النتائج كالتالي:

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

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	درجة الحرية	العينة الدنيا ن=8		العينة العليا ن=8	
			الانحراف المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الانحراف المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دالة عند 0.05	المحسوبة=14.11 المجدولة=2.46	14	4.16	21.25	2.82	46.37

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

6. 2. 4 . الثبات :

إن ثبات الاختبار كما ذكرنا سابقا يقصد به الاتساق في النتائج، ويعتبر الاختبار ثابتا إذا ما حصلنا منه على النتائج نفسها عند إعادة تطبيقه على الأفراد أنفسهم، وفي ظل الظروف نفسها.

(مروان إبراهيم، 2000، ص42)

ولحساب ثبات أداة المواطنة التنظيمية تم استخدام الطرق التالية :

4. 1 . طريقة ألفا كرومباخ :

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

4. 2 . طريقة التجزئة النصفية :

كما ذكرنا سابقا تعد طريقة التجزئة النصفية من بين الأساليب أو الطرق المستخدمة في تقدير درجات الثبات لأداة أو لاختبار معين. والتي عرفها "معمرية" على أنها الأسلوب الذي يتم فيه قسمة بنود الاختبار نصفين، ليس من منتصف الاختبار ، ولكن من بدايته حيث يتكون النصف الأول من البنود الفردية، ويتكون الثاني من البنود الزوجية. (بشير معمرية، 2012، ص276)

وعليه تم تقسيم أداة المواطنة التنظيمية إلى جزئيين : الجزء الأول يضم الفقرات الفردية أما الجزء الثاني فيضم الفقرات الزوجية، وتم الحساب عن طريق Spss (النسخة 19)، والنتائج المتحصل في الجدول التالي:

-جدول رقم(14) يوضح ثبات أداة المواطنة التنظيمية بطريقة التجزئة النصفية-

المتغير	معامل الارتباط قبل التعديل	معامل الارتباط بعد التعديل بسبب إيمان	مستوى الدلالة
المواطنة التنظيمية	0.87	0.93	0.01

من خلال الجدول رقم(14) يتضح لنا أن معامل الارتباط قدر بين الفقرات الفردية والزوجية بـ (0.87)، ويعد تعديله بمعادلة الارتباط بيرسون وصل إلى (0.93)، وعليه إن الأداة على قدر عالي من الثبات.

7 . الدراسة الأساسية:

تعتبر الدراسة الأساسية أهم خطوة ميدانية يقوم بها الباحث، لإجراء الدراسة واختبار فرضيات الدراسة، وذلك بعد التأكد من الخصائص السيكوم نية للأدوات. تم إجراء الدراسة الأساسية وتوزيع الاستبيانات(الاستمارات) على عينة الدراسة، خلال الفترة الممتدة من 20مارس إلى 24مارس 2016م على موظفي وموظفات البلدية في تماسين بمدينة تقرت، حيث شملت العينة على(70) موظف وموظفة، يعملون ببلدية تماسين بمدينة تقرت.

وتوزعت العينة الأساسية حسب عاملي الجنس والأقدمية كما يوضحه الجدول (14)، والجدول (15) في الأتي :

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

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

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

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

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

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

8 . الأساليب الإحصائية :

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

(محمود أبو النيل، 1987، ص231)

✓ معامل الارتباط "بيرسون": وتم استخدامه في حساب الصدق عن طريق صدق الاتساق الداخلي للأداتين، وحساب الثبات عن طريق التجزئة النصفية للأداتين، وفي حساب الفرضية العامة للكشف عن العلاقة بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية.
 ✓ معامل ألفا كرومباخ : الذي تم استخدامه في حساب ثبات الأدوات.

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

خلاصة الفصل:

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

الفصل الخامس: عرض وتحليل فرضيات الدراسة.

- تمهيد.

1 . عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى.

2 . عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية.

3 . عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة.

4 . عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة.

5 . عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة.

- خلاصة الفصل.

تمهيد:

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

1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى :

تنص الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطية بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية.

ونلخص النتائج في الجدول التالي:

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

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

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

2 . عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

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

ونلخص النتائج في الجدول التالي:

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

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

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

3 . عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

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

ونلخص النتائج في الجدول التالي:

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

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

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

4 . عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة :

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

ونلخص النتائج في الجدول التالي:

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

مستوى الدلالة	(ت) المحسوبة	درجة الحرية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأقدمية		
					أقل من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	
0.05 دالة	1.78	68	12.10	55.37	40		الولاء التنظيمي
					30		

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

5 . عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة:

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

ونلخص النتائج في الجدول التالي:

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

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

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

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل من عرض وتحليل لنتائج الدراسة، تم التوصل إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي و في مستوى المواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الجنس، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الأقدمية، كما توصلنا كذلك إلى أنها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الأقدمية. وسيتم تفسير ومناقشة هذه النتائج المتحصل عليها، من خلال الدراسات السابقة والجانب النظري في الفصل الموالي.

الفصل السادس: تفسير ومناقشة فرضيات الدراسة.

- تمهيد.

- 1 . تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى.
- 2 . تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية.
- 3 . تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة.
- 4 . تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة.
- 5 . تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة.

- استنتاج عام.

تمهيد :

بعدما تم عرض النتائج وتحليلها في الفصل السابق، سوف نتطرق في هذا الفصل إلى تفسيرها ومناقشتها، وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة والجانب النظري، للوصول إلى تفسير منطقي ودقيق.

* تفسير ومناقشة نتائج الفرضيات :

1. تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

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

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

(مزوار منوية، 2013، ص103)

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

- دراسة "Rayan1995 & Organ" و"Bolon1997" ودراسة "زايد، 2000" التي أجريت في صدد هذا الموضوع ولمعرفة درجة العلاقة بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية، حيث توصلت إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية. (محمد الزهراني، 1427، ص36)

- دراسة "رمضان الترهوني، خديجة بحيج، 2016" التي أسفرت إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي. (رمضان الترهوني، خديجة بحيج، 2016، ص2)

نفسر هذه النتيجة على أن الولاء التنظيمي يعد عاملا من العوامل المساعدة في زيادة مستوى المواطنة التنظيمية، كونه يعتبر من محددات المواطنة التنظيمية، حيث أن إشباع المؤسسة لحاجات ورغبات الموظفين ومشاركتهم في التنظيم، وكذا غرس الثقة التنظيمية لديهم تولد لهم الشعور بالولاء للمؤسسة، وهذا ما ينعكس إيجابا على سلوكهم بزيادة سلوكياتهم الطوعية.

وعليه نتضح لنا العلاقة بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية أنها علاقة إرتباطية، بمعنى أن زيادة الولاء التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع مستوى المواطنة التنظيمية.

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

2. تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

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

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

حيث أثبتت العديد من الدراسات هذه النتيجة ونجد منها:

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

(شافية بن حفيظ، 2013، ص1)

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

(مزوار منوبة، 2013، ص104)

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

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

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

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

- دراسة "خليفات والملاحمة، 2009" والتي هدفت إلى معرفة مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة بالأردن، حيث توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي "الجنس". (خليفات والملاحمة، 2009، ص289)

يمكننا مناقشة هذه الفرضية من خلال ما تطرقنا إليه في الجانب النظري حيث نجد نظرية "ستيرز1977" وهي من بين النظريات المفسرة للولاء التنظيمي، والتي تقر على أن الخصائص الشخصية، التي قد تعد من بين العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي، وهذا بغض النظر عن نوع الجنس، حيث أنه لا يوجد فرق بين الإناث أو الذكور في ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي، كما نجد في الواقع أن متغير الجنس لا يؤثر في مستوى الولاء التنظيمي ففي الوقت الحالي لا يوجد تمييز بين الجنسين في مكان العمل، حيث أن النساء تملك امتيازاً أحياناً عن الرجال.

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

3 . تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

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

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

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع مجموعة من الدراسات منها:

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

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

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

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

- دراسة "الحراشة، الخريشا، 2012" التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي. (الحراشة، الخريشا، 2012، ص57)

نفسر هذه النتيجة من خلال اطلاعنا على الجانب النظري ومقارنته بالواقع نجد أن مستوى المواطنة التنظيمية قد لا يختلف باختلاف كل من الجنسين، وهذا قد يعود إلى تخلص المرأة من القيود الاجتماعية و خروجها للعمل، وكذا تساوي فرص العمل بين الجنسين، كما أصبحت الإناث هي من تتولى قيادة المنظمات الإدارية، وعليه إن مستوى المواطنة التنظيمية لا يختلف بين الإناث والذكور، وقد يعود أيضا إلى أن كلا الجنسين لديهم دوافع ذاتية، مثل الحاجة إلى الإنجاز وتحقيق الذات، وخاصة المرأة في وقتنا الحالي أصبح لديها ميل إلى منافسة الرجل في ميدان العمل، وهذا وما يكون لديهم سلوك المواطنة التنظيمية.

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

4 . تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

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

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

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

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

(عبد الكريم السكر، 2012، ص520)

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

(سليمان الفارس، 2011، ص69)

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

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

(هريو دزاير، 2006، ص214)

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

- دراسة "شريبط محمد، 2009" التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي الأقدمية القصيرة (1-6) سنوات وذوي الأقدمية الطويلة (14-20) سنة، وبالتالي لا يوجد تأثير للأقدمية على الولاء التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز. (شريبط محمد، 2009، ص131)
- دراسة "ختام غانم، 2005" التي أسفرت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات سمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس تعزى لمتغير سنوات الخبرة. (ختام غانم، 2005، ص14)
- دراسة "صفوان السقاف، أحمد أبوسن، 2015" التي هدفت إلى دراسة أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي لمجموعة من شركات، والتي توصلت هي الأخرى إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى سنوات الخبرة، إذا يتساوى جميع الأفراد في هذا الجانب. (صفوان السقاف، 2015، ص71)
- نفسر هذه النتيجة من خلال ما تم التطرق إليه في الجانب النظري، بحيث نجد نظرية "ستير 1977" الذي يرى أن خبرات العمل من بين العوامل المؤثرة في خلق الولاء التنظيمي، بحيث أن خبرات العمل تتجسد تحقق الانتصارات والاستقلالية في العمل، وهذا ما يحقق الرغبة في البقاء وكذا الإخلاص في العمل وجودة الأداء. كما نجد في الواقع أن الموظفين الأكثر أقدمية في الغالب هم أكثر ولاء لمنظماتهم، وهذا قد يعود قوة عضويتهم داخل المنظمة وإشباع رغباتهم الوظيفية.
- من خلال النتائج المتوصل إليها والدراسات السابقة تبين لنا أن مدة الخدمة أو الأقدمية من بين المتغيرات التي اختلفت فيه العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي، حيث أن مدة الخدمة الطويلة في مكان العمل تتيح للموظفين معرفة بيئة العمل الداخلية والخارجية، وهذا ما يؤكد ما توصلنا إليه في دراستنا هذه، حيث أن كلما زادت سنوات الخدمة وتقدم الموظف في العمر، زادت خبرته العملية في منظمته وهذا ما يحد من رغبته في الانتقال إلى منظمة أخرى.

5 . تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

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

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

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

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

- دراسة "محمد الزهراني، 1428" التي كشفت على عدم وجود علاقة إرتباطية بين العوامل الديموغرافية الشخصية (الخبرة في التعليم، الخبرة في الإدارة، المؤهل العلمي) لأفراد عينة الدراسة ورؤيتهم لممارسة المعلمين لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية. (محمد الزهراني، 1428، ص36)

في حين هناك بعض الدراسات التي اختلفت مع نتائج دراستنا الحالية ومن بينها نجد:

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

(الحراشة، الخرشيا، 2012، ص57)

- دراسة "سند القحطاني، 1434" التي أسفرت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات سلوك المواطنة التنظيمية في بعدي السلوك الحضاري والإيثار وفقا لمتغير سنوات الخبرة.

(سند القحطاني، مرجع سابق، ص6)

نفسر هذه النتيجة من خلال ما تطرقنا إليه في الجانب النظري أن مدة الخدمة أو الأقدمية لها دور كبير في زيادة مستوى المواطنة التنظيمية، إلا أننا في الواقع نرى أن مستوى المواطنة التنظيمية لا يتأثر بالأقدمية في العمل، وهذا يعود للأساليب التي تقف خلف ظهور واختفاء سلوك المواطنة التنظيمية ومن بينها العدالة التنظيمية التي من خلالها نسعى إلى ترسيخ روح التعاون بين الموظفين سواء الجدد أو القدامى، وكذا الثقافة التنظيمية التي تتضمن مجموعة القيم والمعتقدات المشتركة بين أفراد المنظمة.

إن خلال مناقشتنا وتفسيرنا لنتائج المتحصل عليها، نستخلص أن معظم الدراسات اتفقت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية. وهذا ما يؤكد لنا عدم وجود تأثير لمدة الخدمة على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية، فقد يتساوى مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بين الموظفين الأقل أقدمية والموظفين الأكثر أقدمية.

- استنتاج عام :

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

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

أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية، وهذا ما يدل على أن ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي مرتبط بشكل ايجابي مع مستوى المواطنة التنظيمية، بحيث أنه كلما ارتفع مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي البلدية، كلما أدى هذا إلى زيادة مستوى المواطنة التنظيمية لديهم. وكذلك تم التوصل إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي، وكذا في مستوى المواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الجنس، أي أنه لا يختلف مستوى الولاء التنظيمي وكذا مستوى المواطنة التنظيمية بين الذكور والإناث، وهذا قد يكون ناتج عن تكافؤ فرص العمل بين الجنسين. وأن كلا الجنسين لديهم دوافع ذاتية، مثل الحاجة إلى الإنجاز وتحقيق الذات. في نفس الوقت توصلنا إلى أن هناك فروق دالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الأقدمية. أي أنه يختلف مستوى الولاء التنظيمي بين الموظفين الأكثر أقدمية و الأقل أقدمية، ففي الغالب الأكثر أقدمية هم أكثر ولاء لمنظماتهم، وهذا قد يعود قوة عضويتهم داخل المنظمة. كما تم التوصل إلى عدم وجود فروق في مستوى المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية، وهذا قد يعود إلى وجود عدالة تنظيمية داخل المنظمة، بحيث أنها تسعى إلى المساواة بين الموظفين الجدد والقدامى.

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

خلاصة الدراسة:

إن الولاء التنظيمي يعد شعورا داخليا يجعل الفرد العامل يتبنى قيم وأهداف منظمته، كما يسعى جاهدا إلى تحقيقها، لذا يعتبر الولاء التنظيمي من أكثر المؤشرات التي تعتمد عليها أغلب المنظمات لمعرفة مستوى المواطنة التنظيمية لدى موظفيها. لهذا أجريت العديد من الدراسات حول موضوع الولاء التنظيمي وكذا المواطنة التنظيمية، إلا أن أغلب الدراسات كانت قد درست على عينة من المؤسسات التربوية، لذا أجريت هذه الدراسة على عينة تكونت من (70) موظف وموظفة على عينة من الموظفين ببلدية تماسين - بمدينة تفرت.

وهدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن العلاقة بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة، وكذا معرفة مستوى الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى موظفي وموظفات البلدية، على أساس المتغيرات الشخصية (الجنس) والتنظيمية (الأقدمية)، ومن أجل التوصل إلى نتائج هذه الدراسة تم اقتراح الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الأقدمية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الأقدمية.

ومن أجل التحقق من صحة هذه الفرضيات تم تصميم أداة لقياس مستوى الولاء التنظيمي، والاعتماد على مقياس "Allens & Lee" (2002)، لقياس مستوى المواطنة التنظيمية والذي اعتمده "د. رياض أبازيد" (2010)، في دراسته. وبعد تطبيق هذين الأداةين على عينة الدراسة المتمثلة في موظفي وموظفات بلدية تماسين - بمدينة تفرت، بحيث تم التوصل إلى النتائج التالية :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الجنس.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الجنس.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الأقدمية.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الأقدمية.
- عموما إن هذه النتائج المتوصل إليها لا يمكننا تعميمها قبل إجراء المزيد من الدراسات وباستخدام عينات أكبر، وفي الأخير اقترحنا مجموعة من الحلول والتوصيات لتعزيز مستوى الشعور بالولاء التنظيمي عند الموظفين، وكذا تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم.

الاقتراحات والتوصيات:

بعد إلقاء الضوء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، والتي أسفرت على وجود علاقة بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى موظفين بلدية تماسين - بمدينة بتقوت، كان من الضروري إن نقدم بعض الاقتراحات والتوصيات ومن بينها :

* إجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية التي تتناول هذه المتغيرات (الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية).

* عقد محاضرات وندوات تثير الاهتمام بموضوع الدراسة.

* تعزيز الولاء التنظيمي وذلك بغرس الثقة بين الموظفين.

* تعزيز المواطنة التنظيمية عمليا لينعكس ذلك على زيادة مستوى الولاء التنظيمي للمنظمة.

* إشباع حاجات الموظفين ورغباتهم.

* الاهتمام أكثر بمشاركة الموظفين في التنظيم، واتخاذ القرار.

قائمة المراجع

قائمة المراجع - ع :

1- باللغة العربية :

- الكتب:

- 1 . أبو الفضل، محمد مكرم ابن منظور، (1999م)، معجم لسان العرب، دار المعارف، مصر.
- 2 . أبو نبعة عبد العزيز، (2001م)، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط2، دار مجدولاي للنشر والتوزيع، عمان.
- 3 . أحمد كردي، (2011م)، إدارة السلوك التنظيمي، د، ط، www.investintech.com.
- 4 . الخرشوم وآخرون، (1992م)، المبادئ والمهارات والوظائف، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية.
- 5 . الكبيسي، (1998م)، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة: "ج4" التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، دار الشروق لنشر والتوزيع، الدوحة.
- 6 . المعاني أيمن عودة، الولاء التنظيمي: سلوك مضبط وانجاز مبدع، مؤسسة الوراق، عمان.
- 7 . بشير صالح الرشيد، (1996م)، الإحصاء والقياس النفسي، د، ط، دار الكتاب للطباعة والنشر، الكويت.
- 8 . بشير معمري، (2012م)، أساسيات القياس النفسي، ط1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر.
- 9 . حريم حسين، (2010م)، مبادئ الإدارة الحديثة - لنظريات العمليات الإدارية : "وظائف المنظمة"، ط2، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان.
- 10 . حسين عبد الفتاح الغامدي، ملخص لأساليب حساب الصدق والثبات في الاختبارات ، د، ط، Created With pdf Factory version-WWW.Pdffactory.com، دس.
- 11 . خلف سليمان الرواشدة، (2007م)، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامد لنشر والتوزيع، الأردن.
- 12 . ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، (2000م)، مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.

- 13 . رفعت الفاعوري، (2005م)، إدارة الإبداع التنظيمي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- 14 . ريجيو رونالدي، (1999م)، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي ، ط1، دار الشرق لنشر والتوزيع، عمان.
- 15 . زيد عبوي،(2006م)،التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة لنشر والتوزيع، عمان.
- 16 . طارق السويدان، (2003م)،خماسية الولاء:كيف تحفز وتبني ولاء العاملين ، ط1، دار بن حزم للطباعة والنشر، بيروت.
- 17 . عباس محمد عوض،(1990م)، دراسات في علم الناعي والمهني، مكتبة الخانجي، القاهرة.
- 18 . عبد الحميد، عبد الفاتح المغربي،(2008م)،المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية،المكتبة العصرية لنشر والتوزيع، عمان.
- 19 . عبد الرحمان أحمد محمد هيجان،(1998م)، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، ط1، الرياض.
- 20 . عبد الرحمن العيسوي، (2000م)، الإحصاء السيكولوجي التطبيقي ، ط1، دار المعرفة الجامعية، مصر.
- 21 . عبد الوهاب، علي محمد،(1403هـ)، الحوافز في المملكة العربية السعودية، ط1، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض.
- 22 . عبود عبد الله العسكري، (2006م)،منهجية البحث العملي في العلوم النفسية والتربوية ، ط1، دار النمير، دمشق.
- 23 . عسكر العريان، (1982م)، السلوك البشري في مجالات العمل ، ط1، منشورات ذات السلاسل، الكويت.
- 24 . فؤاد البهي السيد، (1978م)،علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري ، ط1، دار الفكر العربي، مصر.

25 . كمال عبد الحميد زيتون، (2004م)، منهجية البحث التربوي والنفسي ، ط 1، عالم الكتب القاهرة، مصر .

26 . محمود السيد أبو النيل، (1987م)، الإحصاء والقياس النفسي والاجتماعي التربوي ، ط 1، دار المعرفة للطباعة والنشر ، القاهرة.

27 . محمود سليمان العميان، (2008م)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط 4، دار وائل لتشر والتوزيع، عمان.

28 . مدحت أبو النصر، (2005م)، تنمية المهارات وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، دار ابتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.

29 . مروان عبد المجيد إبراهيم، (2000م)، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط 1، مؤسسة الوراق، عمان.

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

31 . موسى اللوزي، (2001م)، التطور التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة ، ط 2، دار الوائل لتشر والتوزيع، الأردن.

- معاجم وقواميس:

32 . إسماعيل عبد ال فلتح، عبد الكافي، (2005م)، الموسوعة السيرة للمصطلحات السياسية "عربي - إنجليزي"، www.kotobrabia.com.

- المجالات العلمية :

33 . الأحمدى طلال عايد، (2004م)، الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 24، العدد 1، القاهرة.

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

- 35 . العامري أحمد بن سالم، (2003م)، محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، كلية الإقتصاد والإدارة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد17، العدد2، جدة.
- 36 . العامري أحمد بن سالم، (1423هـ)، سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة، كلية الإقتصاد والإدارة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد16، العدد2، جدة.
- 37 . العتيبي آدم غازي، (1993م)، أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العاملة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت ،المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 1، العدد1، الكويت.
- 38 . العتيبي، السواط، (1997م)، الولاء التنظيمي لمندوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، المجلة الإدارية مسقط، العدد70، الرياض.
- 39 . الفهداوي فهمي، القطاونة نشأت، (2004م)، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلة العربية للإدارة، المجلد24، العدد2، القاهرة.
- 40 . حمزة معمري، (2014م)، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، جامعة غرداية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد14، الجزائر.
- 41 . خضير نعمة، النعمي عدنان، النعيمي تايه، (1996م)، الإلتزام التنظيمي وفعالية المنظمة "دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد ، مجلة إتحاد الجامعات العربية، العدد 31، عمان.
- 42 . خطاب، (1988م)، الإلتزام الوظيفي والرضا عن العمل "دراسة ميدانية عن المرأة السعودية ، جامعة الملك سعود، مجلة العلوم الإدارية، المجلد13، العدد1، الرياض.
- 43 . خليفات عبد الفتاح صالح والملاحمة منى خلف، (2009م)، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، جامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق، المجلد35، العدد3-4، سوريا.

- 44 . خليفة محمد عبد اللطيف، (1997م)، محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة دراسة تحليلية ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة" ،مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت،المجلة العربية للعلوم الإدارية،المجلد5، العدد2، الكويت.
- 45 . راتب السعود،سوزان سلطان،(2008م)، سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية ، جامعة البحرين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد9، العدد4، البحرين.
- 46 . رمضان سعد كريم الترهوني،خديجة حمد عثمان بحيح،(2016م)، التأثيرات المحتملة لعناصر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي، جامعة بنغازي، كلية الأدب، مجلة نقد وتوير بنغازي، العدد 4، الفصل 1، السنة الثانية أدار/مارس، ليبيا.
- 47 . رياض أبازيد،(2010م)،أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن،جامعة آل البيت ،كلية إدارة المال والأعمال،مجلة جامعة النجاح للأبحاث(العلوم الإنسانية)،مجلد24، العدد2، الأردن.
- 48 . زايد عادل محمد،(2000م)، تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركات قطاع الأعمال المصري"دراسة تطبيقية"، جامعة القاهرة، كلية التجارة،مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد55، القاهرة.
- 49 . سليمان الفارس،(2011م)،أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة،جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد27، العدد1، سوريا.
- 50 . سليمان محمد جلال،(2001م)، تحليل مساري لأثار المواطنة التنظيمية على صناعات القرارات الأخلاقية،المجلة العلمية للتجارة والتمويل، العدد2.
- 51 . شريتخي أولغا، (2006م)، العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية في سوريا،مجلة البحوث جامعة حلب، العدد44، سوريا.
- 52 . شوقي ناجي جواد، وآخرون،(2010م)،قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة،مجلة العلوم الإنسانية، العدد44.

53. صفوان أمين السقاف، أحمد ابراهيم أبو سن، (2015م)، أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي "حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية"، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 1، السودان.
54. عبد الكريم السكر، (2012م)، أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الاردنية ، الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 3، الاردن.
55. عبد المالك، عبد الغني الطجم، (1996م)، قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الإلتزام بالأجهزة الإدارية السعودية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 24، العدد 1، الكويت.
56. عطاري عارف، وآخرون، (2006م)، الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريسية بمدارس وزارة التربية والتعليم بسلطة عمان ،مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد 18، العدد 2، جدة.
57. محمد عبد الحميد الطبولي، (2015م)، الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطن التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي ، جامعة بنغازي، كلية الأدب، مجلة نقد وتنوير، العدد 2، ليبيا.
58. محمد عبدو الحراشة، ملوح باجي الخرايشا، (2012م)، درجة ممارسة سلوك المواطن التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق ،جامعة مؤتة، كلية العلوم التربوية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات "سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية"، المجلد 27، العدد 2، الأردن.
59. معراج هوارى، مريم شرع، (2009م)، العلاقة بين سلوكيات المواطن التنظيمية وجودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا عملاء البنك التجاري الجزائري كأساس لبناء الإستراتيجية التنافسية ، جامعة غرداية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7، الجزائر.

- الرسائل الجامعية:

- 60 . الدوسري سعد عميقان، (2005م)، **ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي** ، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 61 . العتيبي مشعل حمس، (2008م)، **دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي** ، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 62 . العنزي عطاء الله بن فاس، (2008م)، **اتجاهات القيادة التربوية نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية**، رسالة دكتوراه، جامعة المملكة العربية السعودية، الرياض.
- 63 . السميحات خاتم عبد الرحيم، (2007م)، **سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتهم بأدائهم الوظيفي**، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات التربوية العليا، عمان.
- 64 . الهذلول هذلول صالح، (2002م)، **الولاء التنظيمي وأثره على مستوى الأداء الوظيفي** ، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 65 . أميرة رفعت حواس، (2003م)، **أثر الإلتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية**، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، كلية إدارة الأعمال، مصر.
- 66 . حمدان دانا لطفي، (2008م)، **العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية**، رسالة ماجستير، جامعة النجاح العربية، نابلس.
- 67 . حمده محمد يوسف لوتاه، (2002م)، **العلاقة بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين بالقطاع الحكومي في الدولة**، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، الإمارات العربية المتحدة.
- 68 . خالد محمد أحمد الوزان، (2006م)، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي** ، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض.

- 69 . ختام عبد الله علي غانم، (2005م)، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس ، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، نابلس، فلسطين.
- 70 . خيرة بزاف، (2007م)، التمكين وأثره على المواطنة التنظيمية ،رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم التجارية والإقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر .
- 71 . سليمان أحمد عيسى، (1997م)، تأثير الضغوط الوظيفية على الإلتزام التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين الشمس، رسالة ماجستير، جامعة عين الشمس، مصر .
- 72 . سند بن نهار القحطاني، (1434هـ)، الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، جدة.
- 73 . شافية بن حفيظ، (2013م)، علاقة النمط القيادي حسب نظرية "هيرسي وبلاشارد" بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الإبتدائية بمدينة ورقلة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر .
- 74 . شريط الشريف محمد، (2009م)، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي "دراسة ميدانية على الإطار الواسطى لمؤسسة سونالغاز بعنابة" رسالة ماجستير، جامعة منتوي محمود، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسنطينة، الجزائر .
- 75 . صابرين أبو جاسر، (2010م)، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي " دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية في غزة، كلية التجارة، فلسطين.
- 76 . علياء حسني علاء الدين نوح، (2013م)، أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية "دراسة تطبيقية في مدينة سحاب"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، جدة.
- 77 . غانم ختام، (2005م)، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير، جامعة النجاح العربية، نابلس.

- 78 . فريدة بن إبراهيم، (2015م)، علاقة أنماط السلوك القيادي للمدير بمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.
- 79 . محمد بن عبد الله، بن سعيد الزهراني، (1428م)، سلوك المواطنة لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة، جامعة أم القرى، كلية التربية، الرياض.
- 80 . محمد فرحي، زبير محمد، دس، أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة شلف ، رسالة ماجستير، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
- 81 . مزوار منوبة، (2013م)، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي "دراسة حالة لعينة المؤسسات العمومية"، رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، بومرداس، الجزائر.
- 82 . هريو دزاير، (2005م)، النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين ، رسالة ماجستير، جامعة باجي مختار، قسم علم النفس، شعبة علم النفس الاجتماعي في التنظيم والتسيير، عنابة.

2- باللغة الأجنبية :

- 83 - Charnov.B, & Montana.P,(1993),**Management** , (2nd. ed) , New York: Barrons Educational Press.
- 84 - Bateman.T.S, & Organ.D.W, (1983), **Job Satisfaction and Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship**. Academy Of Management Journal 26.
- 85 - Miks Mutassim, (2002), **Commitment to Organization versus Commitment to Profession**, conflict or compatibility, Jurnal Pengurusam.
- 86 - Organ.D,& Ryan.K,(1995),"A meta-analytical review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behaviors", Personnel Psychology, Vol.48, No 4.
- 87 - Paul.M, (1983), **Muchnsky Sychologie Appliedd to Work** the Dorscy Press.
- 88 - Virlee & Clapham.M, (2003), **the relation between leadership justice and organizational citizenship behaviors**, Annual meetin of Midwest Academy of management.

الملاحق

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

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس

استمارة المحكمين

الطالبة: النايلي خدوج

اسم الأستاذ(ة) :

الدرجة العلمية :

أستاذي الفاضل ،أستاذتي الفاضلة

في إطار التحضير لانجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس عمل وتنظيم.تحت عنوان "الولاء التنظيمي وعلاقته بالمواطنة التنظيمية لدى موظفي بلدية تماسين"

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

* قياس الأبعاد للخاصية.

* قياس مدى انتماء الفقرات للأبعاد.

* قياس مدى سلامة الفقرات من حيث المضمون والصياغة اللغوية.

* مناسبة البدائل للفقرات.

* مناسبة التعليمات والمثال التوضيحي ويكون ذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، من الجداول المرفقة

ولتسهيل عملية التحكيم نرفق هذا العمل بالمعلومات الخاصة بالأداة، والتي تساعد في هذه العملية.

1 . تحكيم قياس الفقرات للأبعاد :

البعد الأول : الولاء العاطفي(الوجداني).

* **الولاء العاطفي(الوجداني):** وهو ادراك الموظفين لخصائص وطبيعة عملهم، الذي يقومون به داخل المؤسسة، ويشير كذلك لرغبتهم في تحقيق التوافق في العمل، كما يعبر على مدى تفاعل، ومشاركة الموظفين لرؤساء العمل.

الرقم	الفقرات	تقيس	لا تقيس	البديل إن أمكن
01	. لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في حياتي المهنية في المؤسسة التي أعمل بها.			
02	. أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن المؤسسة التي أعمل بها مع الآخرين.			
03	. لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة.			
04	. أعتبر مشاكل المؤسسة جزء من مشاكل الشخصية وأسعى لحلها.			
05	. إن المؤسسة تعني الكثير بالنسبة لي شخصيا بسبب المواقف التي تقاسمتها مع زملائي فيها.			
06	. يصعب علي الالتحاق بمؤسسة أخرى والانتماء إليها كما هو الحال في هذه المؤسسة.			

البعد الثاني : الولاء المستمر (البقائي) .

* الولاء المستمر (البقائي) : وهو رغبة الموظف في البقاء والاستمرار في المؤسسة، أي القدرة على الاستمرار في عمله الحالي، كما يشير إلى مدى احتياجه للعمل داخل هذه المؤسسة، كونه لا يستطيع إبداله بعمل آخر.

الرقم	الفقرات	تقيس	لا تقيس	البديل أن أمكن
01	. أشعر بالخوف من ترك العمل في المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر.			
02	. سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في المؤسسة.			
03	. إن بقائي في هذه المؤسسة نابع من حاجتي للعمل.			
04	. أشعر أن لدي خيارات محدودة لذا لا أفكر في ترك العمل.			
05	. تقدم المؤسسة مزايا لا تتوفر في مؤسسة أخرى.			
06	. أرغب في البقاء والاستمرار في المؤسسة.			
07	. أشعر بأن لدي مكانة في المؤسسة.			
08	. أحرص على ممتلكات وموارد المؤسسة.			
09	. لا أشعر بأنني عضو مهم من أعضاء هذه المؤسسة.			
10	. لا يوجد الكثير لأكسبه ببقائي في هذه المنظمة طويلاً.			

البعد الثالث : الولاء الأخلاقي (المعياري).

* **الولاء الأخلاقي (المعياري) :** وهو إحساس الموظف بالالتزام الأخلاقي تجاه المؤسسة، والرغبة في البقاء داخل المؤسسة، وكذا شعور بمسؤولية بواجباتهم تجاه المؤسسة وحب القيام بها.

الرقم	الفقرات	تقيس	لا تقيس	البديل أن أمكن
01	. أشعر بضرورة الالتزام والولاء للمؤسسة التي أعمل بها.			
02	. أرى أن الانتقال من مؤسسة إلى أخرى عمل غير أخلاقي.			
03	. أشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في هذه المؤسسة .			
04	. أشعر أخلاقيا بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر .			
05	. أحرص على الاستمرار في العمل في هذه المؤسسة .			
06	. من الأفضل أن يقضي الفرد حياته المهنية في مؤسسة واحدة.			
07	. في حالة اقتراح منصب عمل خارج المؤسسة أغير المؤسسة.			
08	. أشعر أن قيمي تنطبق مع قيم المؤسسة التي أعمل بها.			

2- تحكيم مدى ملائمة البدائل للفقرات :

البدائل	ملائمة	غير ملائمة	البديل أن أمكن
موافق بشدة ، موافق ، محايد ، معارض ، معارض بشدة			

3 . التعليمات الموجهة للمفحوصين :

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته .

أخي الموظف.....

نتشرف بوضع بين يديكم هذه الإستبانة ونرجو من سيادتكم قراءة كل فقرة فيها بتأني وإمعان ثم الإجابة بوضع علامة (X) أمام كل عبارة أو إجابة تراه مناسبة لك، مع العلم بأن مساهمتك في تعبئة الإستبانة بدقة وموضوعية سيكون أكثر كبير في الحصول على النتائج الايجابية .
وتأكد أن الإجابات التي ستدلي بها لن تستخدم إلا لغرض علمي، ولك منا جزيل الشكر والتقدير سلفا .

2 . الجنس : ذكر إناث

3 . الأقدمية : أقل 1 سنوات أكثر 10 سنوات

المثال التوضيحي :

* إذا كان مضمون العبارة ينطبق عليك ضع علامة (X) في الخانة (موافق بشدة) .

* إذا كان مضمون العبارة لا ينطبق عليك ضع علامة (X) في الخانة (معارض بشدة) .

كما هو موضح أدناه

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
01	. لذي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في حياتي المهنية في المؤسسة التي أعمل بها .	X				

الملحق رقم(02): يمثل قائمة الأساتذة المحكمين

قائمة الأساتذة المحكمين	
الأستاذ	التخصص
أ. محجر ياسين.	علم النفس عمل وتنظيم.
أ. قدوري الحاج.	علم النفس المدرسي.
أ. وليد شلبي.	علم النفس العمل والتنظيم.
أ. بوعيشة نورة.	علم النفس المدرسي.

الملحق رقم(03-04):يمثل أداة الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية.

جامعة قاصدي مرياح . ورقلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس

تخصص :علم النفس عمل وتنظيم(ل م د)

إستبيان

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته .

أخي الموظف...نتشرف بوضع بين أيديكم هذه الإستبانة، ونرجو من سيادتكم قراءة كل فقرة فيها بنأني وإمعان، ثم الإجابة بوضع علامة (x) أمام كل عبارة أو إجابة تراه مناسبة لك ، مع العلم بأن مساهمتك في تعبئة هذه الإستبانة بدقة وموضوعية، سيكون لها أثر كبير في الحصول على النتائج الايجابية. وتؤكد أن الإجابات التي ستدلي بها لن تستخدم إلا لغرض علمي، ولك منا جزيل الشكر والتقدير سلفا.

المعلومات الشخصية :

- 1 . الجنس : ذكرو إناث
- 2 . الأقدمية : أقل من 10 سنوات 10 سنوات أو أكثر

الجزء الأول: الولاء التنظيمي.

مثال توضيحي :

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
01	. أعتبر مشاكل المؤسسة جزء من مشاكل الشخصية وأسعى لحلها.	x				

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	الرقم
					. أرغب في قضاء ما تبقى لي من حياتي المهنية في المؤسسة التي أعمل بها.	01
					. أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن المؤسسة التي أعمل بها مع الآخرين.	02
					. لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة.	03
					. إن المؤسسة تعني الكثير بالنسبة لي شخصيا بسبب المواقف التي تقاسمتها مع زملائي فيها.	04
					. يصعب علي الالتحاق بمؤسسة أخرى والانتماء إليها كما هو الحال في هذه المؤسسة.	05
					. أشعر بالخوف من ترك العمل في المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر.	06
					. قد تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل.	07
					. إن بقائي في هذه المؤسسة نابع من حاجتي للعمل.	08
					. أشعر أن لدي خيارات محدودة لذا لا أفكر في ترك العمل.	09
					. تقدم المؤسسة مزايا لا تتوفر في مؤسسة أخرى.	10
					. أشعر بأن لدي مكانة في المؤسسة.	11
					. أحرص على ممتلكات وموارد المؤسسة.	12

					13 . لا أشعر بأنني عضو مهم من أعضاء هذه المؤسسة.
					14 . لا يوجد الكثير لأكسبه ببقائي في هذه المنظمة طويلا.
					15 . أشعر بضرورة الالتزام للمؤسسة التي أعمل بها.
					16 . أرى أن الانتقال من مؤسسة إلى أخرى عمل غير أخلاقي.
					17 . أشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في المؤسسة.
					18 . أشعر أخلاقيا بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر.
					19 . أحرص على الاستمرار في العمل في هذه المؤسسة.
					20 . من الأفضل أن يقضي الفرد حياته المهنية في مؤسسة واحدة.
					21 . في حالة اقتراح منصب عمل خارج المؤسسة أغير المؤسسة. . في حالة اقتراح منصب عمل خارج المؤسسة أغير المؤسسة.
					22 . أشعر أن القيم التي أحملها تنطبق مع قيم المؤسسة التي أعمل بها.

الجزء الثاني: المواطنة التنظيمية:

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	الرقم
					أساعد زملائي للقيام بالمهام الموكولة إليهم.	1 .
					أستجيب لتوجيهات رؤسائي في العمل دون تردد.	2 .
					أقدم المساعدة لزملائي في العمل أياً كان نوعها.	3 .
					أتعامل مع مراجعي المؤسسة بإيجابية.	4 .
					أحرص على تفادي المشكلات قبل وقوعها.	5 .
					أحترم حقوق الآخرين في العمل.	6 .
					أحرص على التنسيق مع الآخرين لإنجاز العمل.	7 .
					أقوم بتمرير المعلومات الضرورية لزملائي .	8 .
					أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تدمير.	9 .
					أستوعب ملاحظات الآخرين دون إثارة مشكلات.	10 .
					إذا أخطأت في حق أحد فإنني أقدم الاعتذار.	11 .
					أتعاضى عن المضيقات البسيطة في بيئة العمل.	12 .
					أتابع بانتظام التعاميم والتعليمات الداخلية للمؤسسة.	13 .
					أحرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل .	14 .
					أتجاوب مع كل التغييرات التي تحدث في المؤسسة.	15 .
					أحترم أنظمة وتعليمات المؤسسة المعمول بها.	16 .
					أقدم المبادرات لتحسين العمل وتطويره.	17 .
					أحافظ على ممتلكات المؤسسة باهتمام.	18 .
					أحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف.	19 .

الملحق رقم (05): يمثل نتائج الدراسة.

Reliability Statistics

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

Reliability Statistics

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

Group Statistics

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

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
VAR00001	Equal variances assumed	1,003	,334	9,313	14	,000	16,87500	1,81204	12,98856	20,76144
	Equal variances not assumed			9,313	13,896	,000	16,87500	1,81204	12,98585	20,76415

Group Statistics

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

Independent Samples Test

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

Group Statistics

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

Independent Samples Test

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

Group Statistics

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

Independent Samples Test

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

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

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الولاء ت	Equal variances assumed	,135	,715	1,781	68	,079	4,94167	2,77438	- ,59453	10,47786
	Equal variances not assumed			1,816	66,330	,074	4,94167	2,72135	- ,49119	10,37452

Group Statistics

الاقدمية	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المواطنة 3,00	40	34,2500	9,01210	1,42494
ت 4,00	30	32,9667	10,18953	1,86034

Independent Samples Test

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

ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى موظفي بلدية تاماسين - بمدينة تقرت، وكذا الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي ومستوى المواطنة التنظيمية لدى موظفي وموظفات البلدية على أساس المتغيرات الديمغرافية (الجنس، الأقدمية)، وتكونت عينة الدراسة من (70) موظف وموظفة، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي، وكذا مستوى المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية، وأيضاً توصلنا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية. وفي ضوء هذه النتائج قدمنا بعض التوصيات أهمها: تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية عملياً لينعكس ذلك على زيادة مستوى الولاء التنظيمي لمنظمتها التي يعملون بها لتحقيق أهدافها المنشودة.

الكلمات المفتاحية: الولاء التنظيمي، المواطنة التنظيمية.

Résumé de l'étude:

Cette étude visait à étudier la relation entre la loyauté organisationnelle et citoyenneté organisationnelle parmi les employés municipaux en Tamacine-Touggourt, ainsi que la divulgation de loyauté envers l'organisation et le niveau de citoyenneté organisationnelle au sein du personnel et les employés de niveau municipal sur la base de variables démographiques (sexe, ancienneté), l'échantillon de l'étude comprenait 70 employés et un employé, les résultats de l'étude a révélé la présence d'une relation statistiquement significative entre la loyauté organisationnelle et citoyenneté organisationnelle parmi les employés municipaux, a également constaté qu'il n'y avait pas de différences statistiquement significatives dans les différences de niveau de fidélité de l'organisation, ainsi que le niveau de citoyenneté organisationnelle en raison de la variable sexe, alors qu'il existe des différences importantes dans le niveau des différences loyauté envers l'organisation en raison de la variable d'ancienneté, et a également atteint un manque de différences statistiquement significatives dans le niveau de citoyenneté organisationnelle en raison de l'ancienneté variable. À la lumière de ces résultats, nous avons fait quelques recommandations, notamment: le renforcement du comportement de citoyenneté organisationnelle pratiquement réfléchie spectre pour augmenter la fidélité organisationnelle à l'organisation pour laquelle ils travaillent pour atteindre le niveau des objectifs souhaités.

Mots-clés: la loyauté organisationnelle, la citoyenneté organisationnelle.

Resume of the study case:

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

Key words: -The structural loyalty -The disciplinary citizenships