

الأنماط القيادية ودورها في تقويم أداء العاملين  
(دراسة تطبيقية على عينة من البنوك المصرية)

**Leadership styles and their role in the  
evaluation of the performance of employees**  
(An applied study on a sample of Egyptian banks)

د/عاطف جابر طه عبد الرحيم  
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا  
atef\_gaber\_taha@yahoo.com

تم مراجعته السيد الأستاذ  
سر التمت

د. د. سيد محمد  
استاذ الاقتصاد والتنمية والادارة  
التياس محمد الاصحاح  
والعبد الرحيم

د. / محمد حسن بقران  
جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا

٤٥٢ ١١٤١١٩ ٠١٧

«قياس أثر اختلاف نمط الحوافز الممنوحة للعاملين على سلوكيات المواطنة  
التنظيمية : بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة طيبة »  
د/ منى سامي محمود مصطفى  
مدرس بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة المنصورة

### تعهد

لم يعد هناك خلاف حول أهمية العنصر البشري بالمنظمة، إذ يعد أهم مورد إنتاجي تمتلكه أي منظمة، فهو العنصر القادر على حسن استغلال الموارد المالية واختيار مستوى التكنولوجيا المناسب لظروف المنظمة، ويتوقف مدى نجاح هذا العنصر في القيام بدوره على السلوك الذي يسلكه عند القيام بهذا الدور، فجودة أداء العنصر البشري هي مفتاح نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها، ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق ذلك فلا بد أن تولي اهتماماً كبيراً بدراسة سلوك العاملين بها كأفراد، وجماعات وتنظيمات (Buonocore:2010).

وانطلاقاً من أن المورد البشري يُعد من أهم أصول المنظمة الواجب حسن استثماره، فقد أصبح من الضروري الاهتمام بالجوانب السلوكية للعاملين بالمنظمة والتي تؤثر على مستوى الأداء والإنتاجية، مثل قضايا الانتماء التنظيمي وقيم العاملين ومستوى الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين ( Balridge; 2011 ).

حيث تواجه المنظمات اليوم العديد من التحديات فيما يتعلق بقدرتها على البقاء، وهذا يشمل ضغوطاً كبيرة فيما يتعلق بتحقيق الأداء المرتفع، وتقديم تكنولوجيا جديدة، وتلبية الحاجات المتزايدة لأطراف المختلفة، بالإضافة لأن بيئة العمل الحالية تتسم بالمرونة، والابتكارات السريعة، والتغيرات المستمرة، ومن ثم تبحث المنظمات عن جداريات وسلوكيات معينة في الأفراد تسهل بدورها عملية التكيف مع متطلبات العمل الجديدة، ولقد استنتج قادة المنظمات أن الميزة التنافسية الأساسية لجهودهم فيما يتعلق بزيادة الإنتاجية تكمن في الموارد البشرية وذلك لأن كل المزايا التنافسية المحتسبة للعناصر الأخرى سواء كانت تكنولوجيا، أو رأسمال، أو منتجات يمكن شراؤها أو تقليدها. (Connelly & Gallagher : 2004)

ولكي تتمكن المنظمات من مواكبة المتغيرات وما تفرزه من تحديات ثقافية واجتماعية وسياسية وغيرها، فلا سبيل أمامها إلا الاهتمام بالعنصر البشري وكسب ثقته، وانتمائه إلى منظمة العمل والإثراء والحماس والطاعة، ومساعدة الزملاء وكسب ثقتهم واتسامهم ومساعدتهم، وكل ما سبق من عوامل يعتبر من خصائص سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) وهو ترجمة للمصطلح الإنجليزي Organizational Citizenship Behavior. (شاهين: 2000)

وتعتبر حوافز العمل من المؤثرات القوية على معنوية العاملين، والحوافز أنواع أهمها الحوافز المادية والمعنوية، والحوافز الإيجابية والحوافز السلبية، والحوافز الجماعية والحوافز الفردية، والحوافز المباشرة وغير المباشرة، والحوافز التكميلية والابتكارية. ( Feife et al.: 2008 )

وسوف نتناول الباحثة في هذه الدراسة قياس أثر اختلاف نمط الحوافز الممنوحة للعاملين على سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم ، وذلك من خلال التركيز على نمط الحوافز ( الفردية / الجماعية ) الممنوحة لهؤلاء العاملين .

### أولاً: الدراسات السابقة:

تقوم الباحثة في هذا الجزء باستعراض أهم الدراسات السابقة التي تناولت سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين ، وذلك على النحو التالي :

#### 1. دراسة (Ping chen & sego: 1998)

سعت الدراسة إلى بحث العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وترك العمل. وقد توصلت الدراسة إلى أن الأفراد ذوي المستويات المنخفضة من سلوك المواطنة التنظيمي لديهم استعداد أكثر لترك العمل والعكس صحيح.

#### 2. دراسة ( نجم : 1999 )

استهدفت الدراسة تحديد أثر بعض الخصائص الشخصية للعاملين على متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية وأيضاً تحديد أثر بعض الخصائص التنظيمية على متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير معنوي لاختلاف النوع على متغيرات الطاعة والمشاركة والإيثار بينما لا يوجد تأثير معنوي على متغير الولاء، مع وجود تأثير معنوي لاختلاف فئة العمر على متغيرات الولاء والطاعة والمشاركة وعدم وجود تأثير معنوي على الإيثار. يوجد تأثير معنوي لاختلاف مستوى الحوافز الفردية والمركز الوظيفي ومدى الخدمة على متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية.

#### 3. دراسة (Belly & Menguc: 2002)

استهدفت الدراسة اقتراح نموذج للربط بين علاقة الموظف بالمنظمة والمتمثل في (الدعم التنظيمي المدرك وتوافق الفرد مع المنظمة) وشعور العميل بوجود الخدمة من خلال سلوكيات المواطنة التنظيمية .. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين الجودة الداخلية واستقلال مكان العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما أن هناك علاقة ايجابية بين علاقة الموظف بالمنظمة (الدعم التنظيمي المدرك ، توافق الفرد مع المنظمة) وسلوكيات المواطنة التنظيمية .

#### 4. دراسة (Moorman & Harland :2002)

واستهدفت بحث العوامل التي تؤثر في أداء سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين ، وقد أشارت النتائج إلى أن مواقف العمل الخاصة بالموظفين نحو منظمة العمل ترتبط بأداء سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمة ، كما أن مواقف العمل الخاصة بالموظفين نحو وكالة التوظيف ترتبط بأداء سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمة .

5. دراسة (De Gilder : 2003)

وقد بحثت الاختلافات في إدراك الثقة والالتزام والعدالة بين العاملين ، فضلا عن أثرها على سلوكيات العمل .  
وتقد أشارت نتائج تلك الدراسة إلى أن العاملين يكون لديهم التزاما أقل لفريق العمل والمنظمة ، كما أن الالتزام لفريق العمل  
بتوسط العلاقة بين حالة العمل والسلوكيات المرتبطة بالعمل .

6 . دراسة (Yoon & suz :2003)

سعت الدراسة إلى بحث العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي والثقة بالمدير وإدراك العميل  
لجودة الخدمة في مكاتب السفريات وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي لموظفي الاتصال والثقة  
بالمدير وسلوكيات المواطنة التنظيمية وأن تفعيل هذه السلوكيات له علاقة إيجابية بإدراك العميل لجودة الخدمة  
المقدمة.

7 . دراسة (Van der vegt et al.: 2003)

سعت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الاختلاف الثقافي للعاملين وسلوك المواطنة التنظيمي في ظل اختلاف  
أشكال الاعتماد المتبادل لأعضاء الفريق في موقع العمل. وقد توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين الاختلاف الثقافي  
وسلوك المواطنة التنظيمي تعتمد على درجة ونوع الاعتمادية بين أعضاء الفريق في مكان العمل. كما أن هناك علاقة  
سلبية بين أنواع الاختلاف الثقافي المتمثلة في (اختلاف المستوى الحواجز اللغوية . اختلاف الخلفية الثقافية . اختلاف  
المستوى الوظيفي) وسلوك المواطنة التنظيمي.

8 . دراسة (Gonzales & Garazo: 2006)

استهدفت الدراسة فحص العلاقة بين الخدمة التنظيمية الموجهة وسلوك المواطنة التنظيمي ودراسة أثر الرضا  
الوظيفي كمتغير وسيط بين الخدمة التنظيمية الموجهة وسلوك المواطنة التنظيمي.

وتوصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي للفرد يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية إيجابياً ووجود علاقة معنوية  
مباشرة بين قيادة الخدمة المفتوحة كمد من أبعاد الخدمة التنظيمية الموجهة وسلوك المواطنة التنظيمي.

9 . دراسة (Kim et al.: 2009)

استهدفت الدراسة بحث العلاقة التبادلية المتبادلة بين القائد (المشرف) والأعضاء في الفريق والتي ينتج عنها  
تطور بعض المشاعر السلبية (مثل مشاعر الحسد لدى الموظفين التابعين لهذا المشرف Envy) وأثر ذلك على سلوك  
المواطنة التنظيمي ، وتوصلت الدراسة إلى أن العاملين الذين تربطهم علاقات ضعيفة بالمشرف (أي علاقات منخفضة



الجودة) يظهرون أعلى درجات الحسد للمشرف بالمقارنة بالعاملين الذين تربطهم علاقات قوية به (أن علاقات عالية الجودة)، وفي نهاية الأمر ينتج عن ظهور مثل هذه المشاعر السلبية (أعلى مستويات الحسد) انخفاض سلوك المساعدة التطوعية أو ما يسمى بسلوك المواطنة التنظيمية نحو الزملاء في العمل.

#### التطبيق على الدراسات السابقة :

1. من خلال الدراسات التي تناولت سلوكيات المواطنة التنظيمية ، يتضح أنها كشفت عن محددات وعوامل لها دور هام في تنمية مثل هذه السلوكيات بالمنظمات ، لما لها من فوائد تعود على الفرد، وفوائد تعود على المنظمة ، وفوائد تعود على المجتمع ككل ، وعلاقة هذه المحددات بسلوكيات المواطنة سواء إيجابية أو سلبية: مثل الدعم التنظيمي ، وإدراك العاملين للعدالة التنظيمية ، ونمط القيادة المتبع، وضغوط الدور ، والتوافق بين الفرد والمنظمة ، والثقة بالمدير وقرن العمل.

2. هذه الدراسات قد ساهمت في صياغة المشكلة وذلك من خلال محاولة الباحثة لربط هذا التصور في سلوكيات المواطنة التنظيمية من جانب بعض العاملين وأحد المتغيرات المرتبطة ببيئة العمل وهو الاختلاف في نمط الحوافز الممنوحة للعاملين ( فردية وجماعية ) .

#### ثانياً: مشكلة الدراسة:

في سبيل تحديد المشكلة قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية من خلال مقابلات شخصية مع بعض العاملين وتوزيع قائمة استقصاء ميدانية عليهم ، محاولة منها للكشف عن مدى إدراك العاملين لمفهوم المواطنة التنظيمية ، وقد أسفرت هذه الدراسة عن مجموعة من الظواهر هي:

- ضعف في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى معظم مفردات العينة، فيما يتعلق بالأبعاد التالية (الإشارة، السلوك الحضاري أو الاهتمام بالمنظمة، الروح الرياضية، الكياسة أو المجاملة) .
- لا يرغب بعض الموظفين في القيام بعمل الزملاء الآخرين الغائبين عن العمل إلا بأمر كتابي من رئيسه المباشر خوفاً من توجيه اللوم خاصة وإن حدث خطأ في الإجراءات.
- عدم تحمس بعض الموظفين لتقديم أي مقترحات لتطوير أداء العمل بالوحدة التابعين لها كي لا ينحسروا تبعات هذا التطوير من أعباء إضافية أو مسئولية.
- غالباً ما يظهر بعض الموظفين سلبية العمل التابع لهم حتى يظهروا أخطاء رؤسائهم في وضع خطة العمل وطريقته أدائه وتوزيع الأدوار على المرؤوسين.

واستناداً للمظاهر السابقة يتضح أن مشكلة البحث تتمثل في:

وجود ضعف في سلوكيات المواطنة التنظيمية من جانب بعض العاملين الأخر الذي يشير التساؤل التالي: هل يمكن إرجاع هذا الضعف إلى اختلاف نمط الحوافز الممنوح لهؤلاء العاملين ؟

### ثالثاً: أهداف الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة يمكن صياغة مجموعة من الأهداف تسعى الدراسة إلى تحقيقها:

1 . الكشف عن مدى الاختلاف بين مجموعتي الدراسة ( من يحصلون على حوافز فردية / من يحصلون على حوافز جماعية ) حول:

أ . مدى إدراكهم لمفهوم وأبعاد المواطنة التنظيمية.

ب . مدى توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم.

2 . تحديد أثر الاختلاف في نمط الحوافز على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

3 . تقديم مجموعة من التوصيات في ضوء ما توصل إليه الدراسة من نتائج.

### رابعاً: فروض الدراسة:

انطلاقاً من الأهداف السابقة، فإن هذه الدراسة تسعى إلى اختبار مدى صحة الفروض التالية:

(1) لا يوجد اختلاف معنوي بين مجموعتي الدراسة ( من يحصلون على حوافز فردية - من يحصلون على حوافز جماعية ) بشأن:

أ . مدى إدراكهم لمفهوم وأبعاد المواطنة التنظيمية.

ب . مدى توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية.

(2) لا يوجد أثر معنوي لاختلاف نمط الحوافز على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين ، ويشق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

(1/2) لا يوجد أثر معنوي لاختلاف نمط الحوافز على الإثارة.

(2/2) لا يوجد أثر معنوي لاختلاف نمط الحوافز على الكياسة.

(3/2) لا يوجد أثر معنوي لاختلاف نمط الحوافز على الروح الرياضية.

(4/2) لا يوجد أثر معنوي لاختلاف نمط الحوافز على الوعي والضمير الحي.

(5/2) لا يوجد أثر معنوي لاختلاف نمط الحوافز على السلوك الحضاري.

### خامساً: أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

1- تمثل هذه الدراسة إضافة لمجالات البحوث التطبيقية في حقل السلوك التنظيمي خاصة وأن هناك حاجة لإجراء المزيد من البحوث الميدانية المرتبطة بتفسير محددات السلوك الإنساني والتعرف على المتغيرات المسببة لاتجاهات ومشاعر العاملين .

2- تمثل سلوكيات المواطنة التنظيمية أحد المتغيرات المؤثرة في فعالية الأداء ، لذا يقدم هذا البحث تفسيراً للعلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وفعالية الأداء من ناحية ، وبيان المتغيرات المؤثرة على سلوكيات المواطنة التنظيمية من ناحية أخرى .

3- الحاجة إلى توجيه مزيد من الاهتمام من الباحثين الأكاديمية والتطبيقية لدراسة العلاقة بين مقومات وأبعاد المواطنة التنظيمية وأداء العاملين ، وذلك من منطلق أن المواطنة التنظيمية تعتبر أحد المدخل الإدارية الحديثة التي يمكن استخدامها في تحسين مستوى أداء العاملين.

### سادساً: أسلوب الدراسة:

إعتمدت الباحثة على أسلوبين أساسيين في إعداد الدراسة الحالية، وهما:

1 . الأسلوب المكتبي: وذلك من خلال المصادر العلمية العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة .

2 . الأسلوب الميداني: يتمثل الغرض الرئيسي من استخدام هذا الأسلوب في جمع البيانات اللازمة لاستكمال الدراسة، وسوف يتحقق ذلك من خلال ما يلي:

أ . متغيرات الدراسة وكيفية قياسها:

تتمثل متغيرات سلوكيات المواطنة التنظيمية فيما يلي:

1. الإيثار: ويعد سلوكاً اختيارياً يهدف إلى مساعدة الزملاء الجدد في أعضائهم حتى ولو لم يطلب منه ذلك ومشاركة الآخرين الذين لديهم عبء عمل ثقيل.
  2. الكياسة أو المجاملة: ويعد سلوكاً اختيارياً يهدف إلى منع وقوع المشكلات المتوقعة بالعمل مع الآخرين والتشاور معهم في حالة اتخاذ قرارات قد تؤثر عليهم واحترام رغباتهم.
  3. الروح الرياضية أو قبول الواقع: يعد سلوكاً اختيارياً يهدف إلى عدم استهلاك كثير من الوقت في الشكوى من الأمور البسيطة أو التافهة وأيضاً رضا الفرد عن ظروف العمل المتاحة.
  4. الوعي أو الانجاز وفقاً لما يمليه الضمير: يعد سلوكاً اختيارياً يهدف إلى طاعة والتزام الفرد.
  5. السلوك الحضاري أو صدق المواطنة: يعد سلوكاً اختيارياً يهدف إلى المشاركة البناءة والمساهمة في تطوير المنظمة والاهتمام بها والحفاظ على مواردها لتحسين الصورة الذهنية لها.
- ب. مجتمع الدراسة والعينة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالكادر العام بجامعة طيبة ، وتم الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة فوامها 375 مفردة وذلك تبعاً لمعادلة الخطأ المعياري التالية:

$$\sqrt{\frac{\bar{n} \times n}{1 - n} \times \frac{J \times C}{\bar{n}}} = \gamma \text{ ع}$$

ع  $\gamma$  = الخطأ المعياري للنسبة المئوية.

ح = نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها الخصائص موضوع البحث.

ن = حجم المجتمع  $\bar{n}$  = حجم العينة

وتطبيق المعادلة السابقة وضعت الافتراضات التالية:

ع  $\gamma$  = 5% على أساس معامل الثقة الذي يعم به التنتالج = 95%

ح = 50% حيث يكون حجم المجتمع أكبر ما يمكن.



$$0.0255 = \frac{0.05}{1.96} = \frac{\text{حدود الخطأ}}{\text{عدد الدرجات المعيارية}} = \alpha \%$$

$$\frac{\bar{X} - 15107}{15106} \times \frac{0.50 \times 0.50}{\bar{N}} = 2(0.0255) \therefore$$

$$\therefore \bar{N} = 375 \text{ مفردة .}$$

ج . أساليب التحليل الإحصائي:

اعتمدت الباحثة في تطويل واختبار صحة فروض البحث على استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي والاحتراف المعياري) والاستماتة بالأساليب الآتية في التحليل:

1 . اختبار (ت) لعنيتين مستقلتين: وذلك بهدف اختبار الفرض الأول والخاص بوجود أو عدم وجود اختلاف معنوي بين العاملين حول إدراكهم لمفهوم وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

2 . أسلوب الارتباط البسيط: ذلك لاختبار الفرض الثاني والخاص بتحديد طبيعة العلاقة بين نمط الحوافز الممنوحة للعاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية لهم .

3 . أسلوب التحدار المتعدد: ذلك لاختبار الفرض الثالث والخاص بتحديد أثر اختلاف نمط الحوافز على سلوكيات المواطنة التنظيمية ككل .

### سابعاً: إطار الدراسة :

تحقيقاً لأهداف الدراسة قامت الباحثة بتقسيمها إلى الموضوعات التالية :

مقدمة الدراسة : وتشمل مشكلة الدراسة والأهداف والفروض ، وكذلك اهداف الدراسة وأسلوبها .

الإطار النظري للدراسة ويتضمن المفاهيم المختلفة لسلوكيات المواطنة التنظيمية وأبعاده ، وكذلك مفهوم الحوافز والتقسيمات المختلفة لها

الإطار التطبيقي للدراسة : ويتناول حساب معاملات الصدق والثبات لمغيرات الدراسة ، وكذلك إختبارات الفروض .

النتائج والتوصيات : ويتناول هذا الجزء أهم النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة ، ثم وضع مجموعة من التوصيات في ضوء ماتم التوصل اليه من نتائج

## الإطار النظري للدراسة

### تمهيد :

لقد أصبحت المنظمات بمثابة الكيانات الأساسية التي تقود حركة المجتمع في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والدينية وغيرها مما يمكن القول معه بحق إن العصر الحديث هو عصر المنظمات ( Felfe et al : 2008 ) . والمنظمات ليست مجرد كيانات مادية تتكون من أبنية، وتجهيزات، وأدوات وطرق عمل، وإنما هي في الحقيقة كيانات اجتماعية جوهرها الأفراد والجماعات والعلاقات .

وحتى تنجح الإدارة في الحصول على معدل الأداء المرغوب فيه من العاملين فلا بد لها أن تتعرف على مظاهر السلوك الخاص بهم وكذا مشيقاته، والإمام بأهدافهم، وثقافتهم وتفهم شخصياتهم، وأنماط تفكيرهم، والقيم التي يؤمنون بها حتى تتمكن من وضع السياسات الملائمة التي تشبع دواعي العاملين وتقابل أهدافهم، وبذلك تحصل منهم على أكبر قدر من الكفاءة والإنتاجية (عبدالمحسن: 2012)

ولقد ظهرت في السنوات الأخيرة مجموعة من المصطلحات التي استخدمت لوصف هذا السلوك، والتي من أبرزها 'سلوك المواطنة التنظيمية' Organizational Citizenship Behavior، 'السلوك الاجتماعي التفاعلي' Pro-social Organizational Behavior

و تتناول الباحثة في هذا الجزء بعض النقاط النظرية التي تتعلق بموضوع الدراسة ، وذلك على النحو التالي :

- 1- مفهوم وأنماط حوافز العمل .
- 2- المفاهيم المختلفة لسلوكيات المواطنة التنظيمية .
- 3- النقاط التي تبرز أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية .
- 4- أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية .

### أولاً - مفهوم وأنماط حوافز العمل :

تعتبر حوافز العمل من المؤثرات القوية على معنوية العاملين ، والحوافز أنواع أهمها الحوافز المادية والمعنوية ، الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية ، الحوافز الفردية والحوافز الجماعية ، الحوافز المباشرة وغير المباشرة ، الحوافز التقديرية والإبتكارية ، ويمكن التعرض لمفهوم كلاً منها فيما يلي : ( Connelly :2004 )

\* الحوافز المادية : فتشير إلى كل ما تمنحه المنظمة للعاملين بها من أجر ومكافآت .

- \* الحوافز المعنوية : فتمثل فيما تبثله المنظمة من جهود لسعادة العاملين بها وإشعارهم بالأهمية والمكاتبه ، مثل تقديم شهادات التقدير وأوسمة النجاح .
- \* الحوافز الإيجابية : فتمنح للأفراد في صورة إثابة عن العمل بما يحقق مزايا مادية أو معنوية .
- \* الحوافز السلبية : فتمثل أسلوباً للتهديد والتخويف ، إذ تحدد العقاب الذي يلحق بالأفراد نتيجة عدم إلتزامهم بالحدود المبينة في العمل .
- \* الحوافز الفردية : فتمثل فيما تقدمه المنظمة من حوافز للأفراد العاملين بها بصورة تعدد على الأداء الفردي بصرف النظر عن النتائج التي حققها كجماعة .
- \* الحوافز الجماعية : فتهتم بجماعة العمل لتحقيق الإرتباط والإلتزام والتوافق الجماعي وتنمية الشعور الجماعي بالمسؤولية .
- \* الحوافز المباشرة : فتؤثر على الأفراد بصورة مباشرة عند إستجابتهم لزيادة الإنتاج وتحقيق التفوق ، وذلك عن طريق ربط الأجر بالإنتاج ، ومنح المكافآت والعصوات وغيرها من الحوافز المادية والمعنوية .
- \* الحوافز غير المباشرة : تتضمن مجموعة الخدمات والإمميزات التي تقدمها المنظمة بصورة غير مباشرة للعاملين بها ، كتقديم الخدمات الإجتماعية بصورها المختلفة ، وذلك فهي تمس مصالح الأفراد بصورة غير مباشرة .
- \* الحوافز التقليدية : فتشير إلى ما تعارف عليه من طرق تحفيزية .
- \* الحوافز الإبتكارية : فتمثل ما تضيفه المنظمات الرائدة باستمرار من أساليب لحفز العاملين بها ودعوتهم بصورة دائمة لإبتكار الطرق والأساليب التي تدعم المنظمة .

## ثانياً - المفاهيم المختلفة لسلوكيات المواطننة التنظيمية :

بصوره عامة فإن المواطننة التنظيمية هي السلوك الذي يتعدى الدور المطلوب رسمياً Extra - role behavior ، وعلى الرغم من تعدد المصطلحات التي تعبر عن هذا السلوك غير أن السمة المشتركة بين هذه المصطلحات جميعاً هي محاولة تحديد سلوك العمل الذي يساهم على الأقل في الأجل الطويل في فعالية المنظمات ( Supangco : 2008 ) -

لقد تزايدت أهمية هذا السلوك في الوقت الحالي لما له من أثر هام في زيادة الفعالية التنظيمية والإنتاجية وتقليل الحاجة إلى الأساليب الرقابية الأكثر رسمية والعمل في بيئة عمل مناسبة كما أنه أصبح أساساً لنجاح المنظمات حيث تحتاج جماعات العمل سواء أكانت في منظمات صناعية أو منظمات حكومية أو في كليات جامعية للعديد من سلوكيات المواطننة التنظيمية ذات الطبيعة التعاونية والتي بدونها يمكن أن ينهار نظام العمل بمختلف المنظمات. لذا يجب على القادمين على إدارة المنظمات معرفة العوامل المؤثرة على هذا السلوك الإيجابي لتنميته وتكويته.

وقد فرّق (Katz:2004) بين نوعين من السلوكيات المرغوبة لدى العاملين، يتعلق النوع الأول . والذي أطلق عليه Katz مصطلح *in - Role Behavior* . بتقليد العاملين للمهام المطلوبة منهم بشكل منظم طبقاً للمعايير ومعدلات الأداء الرسمية المقررة، بينما وضع النوع الثاني والذي أطلق عليه Katz مصطلح *Extra - Role Behavior* تلك السلوكيات التي تتجاوز حدود الالتزام بما هو مقرر أو مطلوب رسمياً من العاملين مثل الإسراع بمعاونة الرؤساء وزملاء العمل عند الحاجة، قبول أعباء عمل إضافية دون شكوى أو تذمر ، التصرف الفوري لحماية المنظمة من أية مخاطر غير متوقعة، الحرص على تقديم المقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير أداء المنظمة، حماية موارد المنظمة والمحافظة على وقت العمل، إلى غير ذلك من التصرفات التي أطلق عليها مؤخراً مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية *Organizational Citizenship Behavior* .

ولقد كانت البداية الحقيقية لمناقشة فكرة المواطنة على يد (Organ) عام 1977 حيث قام بدراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي ، والذي أثبت فيها أن سبباً رئيسياً من أسباب فشل الباحثين في التوصل إلى إثبات علاقة سببية بين الرضا والأداء يرجع إلى تعريف متغير الأداء بشكل ضيق باعتباره مرادفاً للإنتاجية وأنه من المتوقع الكشف من علاقة سببية سالفة الذكر عند استخدام النوع الثاني من سلوكيات Katz التنوعية والتي تتجاوز حدود الالتزام بالأدوار الرسمية باعتبارها نوعاً من أداء العاملين بالمعنى الواسع. (Bolino :2002)

ولقد تحددت تعريف سلوك المواطنة التنظيمية ، حيث يعرف (Organ, : 2008) سلوك المواطنة التنظيمي على أنه سلوك فردي واختياري متروك لحكم وتقدير الفرد في ممارسته ، ولا يمكن التعرف عليه بشكل مباشر أو واضح بواسطة النظام الرسمي للمكافآت ، كما أنه يعزز من فعالية أداء المهام الوظيفية داخل المنظمة.

كما يعرف (Schnak: 2011) سلوك المواطنة التنظيمي على أنه 'سلوك وظيفي إضافي للدور ومدعوم اجتماعياً وموجه إلى الأفراد والجماعات والمنظمة ككل.

كما قامت كلا من (Konovsky & Pug,2011) بتعريف سلوك المواطنة التنظيمي على أنه 'سلوك تقوم به الموقف ينبعث عن حدود الواجبات الوظيفية المحددة له، ولهذا، يكون متميزاً ولا تتم مكافأته من خلال هيكل المكافآت الرسمية في المنظمة'.

ويشير (Deckop: 2009) إلى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات زائدة عن الدور الرسمي تؤدي إلى مساعدة الزملاء وتحسين صورة المنظمة ولا ترتبط بنظام المكافآت الرسمي.

ويعرفها كلا من (Brightman and Moran: 2009) بأنها عبارة عن "الالتزام تطوعي نحو أهداف وأساليب المنظمة والعمل على نجاحها.



كما يعرفها (عواد: 2001) على أنها سلوكيات اختيارية أو تطوعية لا ترتبط بنظام المكافآت أو العقاب الرسمي، ولا يتضمنها الوصف الوظيفي الرسمي، وتستهدف هذه السلوكيات تحقيق مصلحة المنظمة ككل أو تحقيق مصلحة أفراد معينين داخل المنظمة، وذلك من خلال الإسهامات الإيجابية التي يمارسها الفرد تطوعاً أو من خلال الامتناع تطوعاً عن السلوكيات التي تضايق المنظمة أو الإدارة أو القسم الذي يصل به الفرد، وهي سلوكيات نزيهة يترتب على ممارستها بشكل دوري تحقيق الرفاهية التنظيمية.

كما يعرفها (Bolino, et.: 2002) على أنها سلوكيات الموظف التي تتجاوز متطلبات الدور الرسمي.

- ومن خلال كل التعريفات السابقة يمكن للباحث أن يخلص إلى الاستنتاجات التالية فيما يتعلق بسلوكيات المواطنة التنظيمية :
1. أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تعتبر تصرفات أو مساهمات إيجابية واختيارية تتوقف على رغبة الفرد وتطوعاً منه تبعاً لتقديره الشخصي ولم تكن مفروضة عليه ضمن الوصف الوظيفي.
  2. هذه السلوكيات موجّهة ومقصودة للتعاون مع الرؤساء والزملاء فهي تعود بالفائدة على كل من الفرد والمنظمة.
  3. سلوكيات المواطنة التنظيمية لا تتصل بشكل مباشر بتقييم الأداء وإن كانت تؤخذ في الاعتبار عند تقييم أداء المرؤوسين من قبل بعض الرؤساء فهي في الحقيقة لا تخضع بأي حال من الأحوال لنظام الثواب والعقاب الرسمي.
  4. قد يكون السبب وراء قيام الفرد بهذه التصرفات هو التنشئة الاجتماعية للفرد أو سماته الشخصية أو قد ترجع إلى محاولة الفرد التقرب إلى رؤسائه أو زملائه.
  5. هناك تأثير واضح لنمط القيادة المتبع داخل المنظمة – وهذا ما أوضحته بعض الدراسات السابقة – وأيضاً نوع العلاقات السائدة بين العاملين وبعضهم وبين العاملين ورؤسائهم على تلك السلوكيات من حيث القيام بها أو عدم القيام بها.
  6. في نهاية الأمر فإن إتباع مثل هذه السلوكيات داخل المنظمات وبصفة خاصة المنظمات الخدمية. كما أوضحت بعض من الدراسات العلمية. يؤدي إلى زيادة وتقوية الفعالية التنظيمية ونجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المرجوة.

### ثالثاً : النقاط التي تبرز أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية:

أشار (Organ: 2007) إلى أن أحد أسباب عدم قدرة بعض الباحثين في التوصل إلى إثبات علاقة سببية بين الرضا والأداء يرجع إلى تعريف متغير الأداء بشكل ضيق باعتباره مرادفاً للإنتاجية الممتثلة في كمية وجودة الإنتاج، وأنه من



المتوقع الكشف عن العلاقة السببية سالفة الذكر عند استخدام سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تتجاوز حدود الالتزام بالأدوار الرسمية باعتبارها نوعاً من أداء العاملين بالمعنى الواسع .

ومن الناحية النظرية، فإن أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية تنبع من عدم قدرة نظم الحوافز التقليدية على التعامل مع المشاكل اليومية للعاملين . وبالتالي تم البحث عن اساليب بديلة لمعالجة تلك المشاكل ، وكانت أحد هذه الاساليب دراسة سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين ، فنظراً لكون سلوكيات المواطنة التنظيمية تتعدى حدود المطلوب وفقاً للأدوار التنظيمية الرسمية فإن من غير الممكن محاسبة العاملين على عدم القيام بها، لقد بضطر الفرد في كثير من الأحيان إلى التضحية بمستوى الإنتاجية أو الأداء الخاص به في سبيل خدمة زملائه أو رؤسائه أو في سبيل خدمة بعض الأهداف العامة على مستوى المنظمة ككل. أما في الناحية العملية، فإن أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية تنبع من قدرتها على تطوير مستوى كفاءة المنظمة وفعاليتها من خلال حماية موارد المنظمة والمحافظة على وقت العمل وتوفير المقترحات اللازمة للابتكار والتطوير وتحقيق مستوى مرتفع من التكيف والمرونة في مواجهة العديد من المواقف الطارئة والظروف غير المتوقعة .

ولقد أبرز (Netemeyer : 2007) أن أهمية سلوك المواطنة التنظيمي في الأداء الكلي للمنظمة يتمثل في النقاط التالية :

1 . يمد سلوك المواطنة التنظيمي الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة تؤدي إلى زيادة النتائج الإيجابية المحققة.

2 . إن القيام بالأدوار الإضافية التي تنبع من سلوك المواطنة التنظيمية -نظراً لندرة الموارد بالمنظمات- سوف يؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها.

3 . تحسن من قدرة زملاء العمل والمديرين على أداء وظائفهم بشكل أفضل من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال والجدولة وحل المشكلات.

4 . سلوك المواطنة التنظيمي يفيد كلاً من المنظمة والعاملين، حيث تمثل الفوائد الخاصة بالمنظمة في حصولها على مجموعة من الموظفين يكرسون أنفسهم وعملهم للمنظمة بإخلاص.

5-وجود سلوك المواطنة التنظيمية وخاصة الإيثار والوعي والروح الرياضية يقلل من معدل دوران العسالة، ويبطل هولاء العاملين المخلصين يعملون في المنظمة لمدة أطول وينتجون منتجات عالية الجودة والكفاءة، ويساعدون المنظمة على النجاح والتميز، ويستطيع أن نجزم أن سلوك المواطنة التنظيمية سوف يساعد على وجود بيئة عمل تتسم بالإخلاص والولاء لدى العاملين والذي ينعكس أثره على المنظمة في زيادة الإنتاجية وتقليل معدل الدوران.

## رابعاً : أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية:

تتوعدت الدراسات التي تمت حول أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وإنقد توصلت تلك الدراسات إلى نتائج مختلفة ، حيث قسم بعض الباحثين هذه الأبعاد إلى بعدين فقط وهما بعدى الإيثار والطاعة العامة ، كما قسمها البعض الأخر إلى ثلاثة أبعاد تشمل السلوك المساعد والحضاري والطاعة والإيثار ( Van dune :2003 ) ، كما قسم البعض الأخر أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى أربعة أبعاد رئيسية تمثلت في الإيثار ، الضمير الحي ، الروح الرياضية ، السلوك الحضاري ( Mackenzie :2003 ) ، ووضعت مجموعة أخرى أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في خمس مجموعات أساسية تشمل الإيثار ، الإنجاز ، الكياسة ، الروح الرياضية ، السلوك الحضاري ( Moorman :2007 ) ، كما وضعت مجموعة أخيرة هذه الأبعاد في سبع مجموعات أساسية شملت الولاء للمنظمة ، الطاعة ، المبادرة ، السلوك الحضاري ، التنمية الذاتية ، سلوك المساعدة ، الروح الرياضية ( Podsakoff : 2000 ) .

وقد اعتمدت الباحثة على التقسيم الذي يتكون من خمسة أبعاد، ذلك لأن الباحثة ترى أن الأبعاد السبعة التي ذكرها (Podsakoff) لم تخرج عن تلك الأبعاد الخمسة في مضمونها، كما أن الأبعاد الخمسة هي الأكثر انتشاراً واستخداماً للمفهوم النظري لسلوك المواطنة التنظيمي، وسوف نستقوم الباحثة فيما يلي بشرح موجز لهذه الأبعاد:

### 1- الإيثار: Altruism:

تلحق عدد كبير من الباحثين على أن الإيثار يعد من أهم أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث يشار إليه على أنه سلوك اختياري يهدف إلى مساعدة الزملاء الجدد في أعمالهم حتى ولو لم يطلب منه ذلك والرغبة في مساعدة العاملين الآخرين لحل المشكلات المنعقدة بعملهم ومشاركة الآخرين الذين لديهم عبء عمل ثقيل وكذلك الذين يغيبون عن العمل لفترة والمشاركة مع الزملاء في طرق وأساليب العمل الجديدة.

### 2. الكياسة أو المجاملة: Courtesy:

يعد هذا البعد سلوكاً اختياريًا يهدف إلى منع وقوع المشكلات المنعقدة بالعمل مع الآخرين والمشاور معهم في حالة اتخاذهم لقرار قد يؤثر عليهم ، وعدم الإساءة أو التعدي على حقوق الآخرين واحترام رغبات الزملاء.

### 3. الروح الرياضية Sportsmanship:

سلوك اختياري يهدف إلى عدم استهلاك كثير من الوقت في شكوى الأمور البسيطة أو التنافسة وأيضاً رضا الفرد عن ظروف العمل المتاحة والتغاضي عن المضايقات التي لا يمكن تجنبها وتقبل النقد البناء والمواقف غير المحيية إلى التلعن بروح رياضية ومن دون شكوى وتحمل عبء العمل الزائد دون تزمز أو ضيق.

#### 4 . الوعي أو الإنجاز وفقاً لما يعمله الضمير Conscientiousness:

سلوك اختياري يهدف إلى طاعة والتزام الفرد لقواعد وقوانين وإجراءات العمل حتى وإن لم يراقب ويكون دقيق في عمله، ولم يستغرق وقتاً طويلاً أثناء تناوله وجبة الغداء أو فترة الراحة ومراعاة الفرد لمواعيد العمل ونسبة الحضور تكون أعلى من المتوسط والعمل بجدية.

#### 5 . السلوك الحضاري أو صدق المواطنة Civic Virtue:

سلوك اختياري يهدف إلى المشاركة البناءة والمساعدة في تطوير المنظمة والمشاركة في حضور الاجتماعات وأداء وظائف غير مطلوبة منه لكنها تساعد في تحسين الصورة الذهنية والكلية للمنظمة والاهتمام بمصير المنظمة والحفاظ على موارد المنظمة

## الإطار التطبيقي للدراسة

تقوم الباحثة في هذا الجزء باختبار مدى صحة أو خطأ فروض الدراسة من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتفق وطبيعة البيانات التي تم الحصول عليها من قائمة الاستقصاء التي وجهت إلى عينة الدراسة.

و يتضمن هذا الجزء من الدراسة نقطتين أساسيتين كما يلي:

1. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة وفقاً لاختبار كرونباخ ألفا Reliability Analysis Alpha Scale، وذلك لتحديد معامل الثبات والصدق للعناصر المكونة للمتغيرات الأساسية في قائمة الاستقصاء.

2- اختبارات الفروض الخاصة بالدراسة.

### 1 - اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

لاختبار صدق وثبات مقاييس جميع المتغيرات (وتشمل مقاييس أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، والمقاييس الكلى لسلوكيات المواطنة التنظيمية) تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha. وتشير بيانات الجدول التالي إلى قيم معاملات الثبات والصدق لقائمة الاستقصاء.

جدول رقم (1)

قيم معاملات الثبات والصدق لقائمة الاستقصاء

معامل الصدق	معامل الثبات	المتغيرات
0.8	0.7	سلوكيات المواطنة التنظيمية

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ومن الجدول السابق يتضح أن معاملات الثبات والصدق مقبولة، حيث كانت أقل قيمة مسجلة لمعامل الثبات (0.7)، وأقل قيمة مسجلة لمعامل الصدق (0.8).

كما قامت الباحثة باختبار الثبات والصدق للعناصر المكونة للمتغيرات الأساسية في قائمة الاستقصاء، ويتضح من الجدول رقم (2) قيم معاملات الثبات والصدق للعناصر المكونة للمتغيرات الأساسية في قائمة الاستقصاء.

جدول رقم (2)

قيم معاملات الثبات والصدق لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

العناصر	معامل الثبات	معامل الصدق
الإبصار	0.8	0.9
الكتابة أو المعاملة	0.7	0.8
الروح الرياضية	0.6	0.8
وعى الضمير	0.7	0.9
السلوك الحضاري	0.7	0.8

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

تشير بيانات الجدول السابق إلى أن معاملات الثبات والصدق لمكونات وعناصر سلوك المواطنة التنظيمية مقبولة، حيث كانت أقل قيمة لمعامل الثبات (0.6)، وأقل قيمة مسجلة لمعامل الصدق (0.8). وبذلك تدل النتائج السابقة على ثبات وصدق أداة القياس المستخدمة في هذه الدراسة، ومن ثم صلاحيتها لجمع بيانات الدراسة الميدانية.

2- اختبار فروض الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار مدى صحة الفروض التالية:

اختبار الفرض الأول:

ينص الفرض على أنه لا يوجد اختلاف معنوي بين مجموعتي الدراسة ( من يحصلون على حوافز فردية - من يحصلون على حوافز جماعية) بشأن:

أ . مدى إدراكهم لمفهوم وأبعاد المواطنة التنظيمية.

ب . مدى توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم .

وبالنسبة للجزء الأول من الفرض الأول والذي يتعلق بمدى إدراك فئتي الدراسة لمفهوم وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية ، فتوضح بيانات الجدول رقم (3) التالي نتائج التحليل الإحصائي:



جدول رقم (3)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري

بين مجموعتي الدراسة حول أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

الأبعاد	الحوافز الفردية		الحوافز الجماعية		الترتيب
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
الإشارة	0.7	4.0	1.0	3.5	2
الكياسة	0.7	4.2	0.9	3.4	1
الروح الرياضية	0.9	3.5	0.9	3.0	4
وعى الضمير	0.9	3.7	0.8	3.4	3
السلوك الحضاري	0.9	3.1	0.9	3.0	5
المقياس الكلي للمواطنة	0.6	3.6	0.6	3.2	

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

من بيانات الجدول رقم (3) يتضح كما يلي:

- 1 . يقع الوسط الحسابي لجميع أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية . بقطاعي الحوافز الفردية والحوافز الجماعية أعلى من المتوسط العام للمقياس (3 درجة) ، كما أن المقياس الكلي لسلوكيات المواطنة التنظيمية بلغ وسطه الحسابي (3.2) لمجموعة العاملين الذين حصلون على حوافز جماعية ، مقابل (3.6) لمجموعة العاملين الذين حصلون على حوافز فردية . ومن خلال النتائج السابقة يتضح أن هناك توافر لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمجموعتين ، إلا أن هذه السلوكيات تظهر بصورة أفضل بمجموعة الحوافز الفردية .
- 2 . أما فيما يتعلق بترتيب أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية بمجموعة الحوافز الجماعية فقد جاءت كما يلي: البعد الأول هو الإشارة ، ويوضح هذا أن العاملين بهذه المجموعة لديهم الرغبة في مساعدة زملائهم للتعرف على طرق وأساليب العمل الجديدة، وكذلك مساعدتهم في حل المشكلات المتعلقة بالعمل والقيام بأعمال زملائهم ممن لديهم عبء عمل ثقيل، أما عن البعد الخامس والأخير في الترتيب فهو السلوك الحضاري أو الاهتمام بالمنظمة ، وهذا يوضح أن العاملين بهذه المجموعة غير مهتمين بقدر كبير بتقديم أي مقترحات لتطوير طرق العمل والحفاظ على موارد المنظمة التي يعملون بها، وفيما يتعلق بمجموعة الحوافز الفردية فقد جاء بعد الكياسة في الترتيب الأول، وهذا يوضح أن العاملين بهذا القطاع يحترمون حقوق الآخرين ورغباتهم وحرصين على عدم وقوع أي مشكلات متعلقة بالعمل

والتشاور مع الزملاء قبل اتخاذ أي قرار بشأن العمل قد يؤثر عليهم، أما عن البعد الخامس والأخير في الترتيب فهو السلوك الحضري ويضى ذلك أن مشاركة العاملين بهذا القطاع في تطوير الجهة التي يعملون بها، والمحافظة على مواردها وأدواتها ومعداتها ليست بالشكل المناسب مما يؤثر على جودة الخدمة بها.

ويوضح الجدول رقم (4) معنوية الاختلاف بين العاملين حول أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

#### جدول رقم (4)

نتائج اختبار (T) لاختبار معنوية الفروق بين مفردات عينة الدراسة

حول أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

المعنوية	Sig	T	أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية
معنوية	0.000	*4.634 -	الإبصار
معنوية	0.000	*5.679 -	الكفاءة
معنوية	0.000	*4.567 -	الروح الرياضية
معنوية	0.000	*4.126 -	التوعى أو الإجازة وفقاً لما يمليه الضمير
معنوية	0.000	*4.043 -	السلوك الحضري
معنوية	0.000	*6.814 -	المقياس الكلي لسلوكيات المواطنة التنظيمية

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

تشير بيانات الجدول رقم (4) إلى وجود اختلاف معنوي بين مجموعتي العاملين الذين حصلوا على الحوافز الفردية والجماعية حول أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهذا الاختلاف لصالح من حصلوا على الحوافز الفردية، أي أن سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين الذين حصلوا على الحوافز الفردية تتوافر بشكل أفضل من العاملين الذين حصلوا على الحوافز الجماعية ، وهذا ما أكدته أرقام الوسط الحسابي الواردة بجدول رقم (3) ، وبناءً على النتائج السابق بيّناها، يتضح أنه يوجد اختلاف معنوي بين العاملين بجامعة طيبة (من حصلوا على حوافز فردية / من حصلوا على حوافز جماعية ) حول إدراكهم لمفهوم وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وعلى ذلك يكون قد ثبت عدم صحة الجزء الأول من الفرض الأول .

أما بخصوص الجزء الثاني من الفرض الأول، فقد اتضح من بيانات النتائج السابقة أنه يوجد اختلاف معنوي بين العاملين الذين يحصلون على الحوافز الفردية ، والذين يحصلون على الحوافز الجماعية بجامعة طيبة حول سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم، وبذلك يكون قد ثبت عدم صحة هذا الجزء من الفرض الأول .

#### اختبار الفرض الثاني:

يتضح هذا الفرض على أنه " لا يوجد أثر معنوي لاختلاف نمط الحوافز على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين " . ويشترك من هذا الفرض مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

ويشتق من هذا الفرض الفرعي الفروض الفرعية التالية:

1/2. لا يوجد أثر معنوي لاختلاف نمط الحوافز على الإيثار .

2/2. لا يوجد أثر معنوي لاختلاف نمط الحوافز على الكفاءة .

3/2. لا يوجد أثر معنوي لاختلاف نمط الحوافز على الروح الرياضية .

4/2. لا يوجد أثر معنوي لاختلاف نمط الحوافز على الوعي والضمير الحي .

5/2. لا يوجد أثر معنوي لاختلاف نمط الحوافز على السلوك الحضاري ..

وقد اعتمدت الباحثة على أسلوب الانحدار المتعدد باستخدام Stepwise لبيان أثر هذه الأبعاد على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين ، وترتيب هذه الأبعاد وذلك على النحو التالي:

أ . اختبار الفرض الفرعي الأول (1/2) ، حيث أظهر التحليل الإحصائي عدة نتائج يوضحها الجدول رقم (5) .

#### جدول رقم (5)

معاملات الانحدار المتعدد لاختلاف نمط الحوافز على بعد الإيثار

أبعاد التمكن	F	Sig	R <sup>2</sup>		B .	T	Sig
	32.4	0.000	0.2	Constant	1.9	9.6	0.000
الحوافز الفردية				X <sub>2</sub>	0.1	2.6	0.010
الحوافز الجماعية				X <sub>1</sub>	0.1	2.7	0.006

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

تشير بيانات الجدول رقم (5) إلى:

1. ثبوت معنوية نموذج الانحدار ، حيث بلغت قيمة (F) (32.4) وهي معنوية عند مستوى (0.01).
  2. عدم ثبوت صحة الفرض الفرعي ، وبالتالي يوجد أثر معنوي لاختلاف نمط الحوافز على بعد الإيثار .
- ب. اختبار الفرض الفرعي (2/1/2) ، حيث أظهر التحليل الإحصائي عدة نتائج يوضحها الباحث في الجدول رقم (6)

#### جدول رقم (6)

معاملات الانحدار المتعدد لاختلاف نمط الحوافز على بعد الكياسة

Sig	T	B		R <sup>2</sup>	Sig	F	أبعاد التمكن
0.000	9.5	1.7	Constant	0.2	0.000	48.6	الحوافز الفردية
0.001	3.3	0.2					الحوافز الجماعية
0.002	3.0	0.1					

تشير بيانات الجدول رقم (6) إلى:

1. ثبوت معنوية نموذج الانحدار ، حيث بلغت قيمة (F) (48.6) وهي معنوية عند مستوى 0.01.
2. عدم ثبوت صحة الفرض الفرعي (2/2) وبالتالي يوجد أثر معنوي لاختلاف نمط الحوافز على بعد الكياسة
- ج. اختبار الفرض الفرعي (3/2) ، حيث أظهر التحليل الإحصائي عدة نتائجها يوضحها الباحث في الجدول رقم (7).

#### جدول رقم (7)

معاملات الانحدار المتعدد لاختلاف نمط الحوافز على بعد الروح الرياضية

Sig	T	B		R <sup>2</sup>	Sig	F	أبعاد التمكن
0.000	6.7	1.4	Constant	0.2	0.000	35.1	الحوافز الفردية
0.000	3.5	0.2					الحوافز الجماعية
0.006	2.7	0.1					

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

تشير بيانات الجدول رقم (7) إلى:

1. ثبوت معنوية الانحدار ، حيث بلغت قيمة (F) (35.1) وهي معنوية عند مستوى معنوية 0.01.

2 . عدم ثبوت صحة الفرض الفرعي (3/1/2) ، وبالتالي يوجد أثر معنوي لاختلاف نمط الحوافز على بعد الدروج الرياضية .

د . اختبار الفرض الفرعي (4/1/2) اظهر التحليل الإحصائي عدة نتائج يوضحها الجدول رقم (8).

جدول رقم (8)

معاملات الانحدار المتعدد لاختلاف نمط الحوافز على بعد الوعي والضمير الحي

Sig	T	B		R <sup>2</sup>	Sig	F	أبعاد التمكن
0.000	8.2	1.6	Constant	0.2	0.000	36.8	
0.004	2.9	0.2					الحوافز الفردية
0.000	3.6	0.2					الحوافز الجماعية

المصدر: اعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي .

تشير بيانات الجدول رقم (8) إلى:

1 . ثبوت معنوية نموذج الانحدار ، حيث بلغت قيمة (F) (36.8) وهي معنوية عند مستوى 1٪.

2 . عدم ثبوت صحة الفرض الفرعي (4/1/2) وبالتالي يوجد أثر معنوي لاختلاف نمط الحوافز على بعد الوعي والضمير الحي .

د . اختبار الفرض الفرعي (5/2) اظهر التحليل الإحصائي عدة نتائج يوضحها الجدول (9).

جدول رقم (9)

معاملات الانحدار المتعدد لاختلاف نمط الحوافز على بعد السلوك الحضاري

Sig	T	B		R <sup>2</sup>	Sig	F	أبعاد التمكن
0.000	7.6	1.6	Constant	0.1	0.000	24.4	
0.001	3.2	0.1					الحوافز الفردية
0.002	3.0	0.2					الحوافز الجماعية

تشير بيانات الجدول رقم (9) إلى:



1. ثبوت مغوية الانحدار ، حيث بلغت قيمة (F) (24.471) وهي مغوية عند مستوى مغوية 1٪.
  2. عدم ثبوت صحة الفرض الفرعي (5/2) ، وبالتالي يوجد أثر مغوي لإختلاف نمط الحوافز على بعد السلوك الحضاري .
- وبناء على النتائج السابقة يتضح رفض الفروض الفرعية من الفرض الثاني ، وبالتالي يوجد تأثير مغوي لإختلاف نمط الحوافز على أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين .

## النتائج والتوصيات

تناول الباحثة في هذا الجزء أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، ثم وضع مجموعة من التوصيات في ظل النتائج التي تم التوصل إليها .  
أولاً: أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

تناولت هذه الدراسة أثر الاختلاف نمط الحوافز على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين ، بالتطبيق على العاملين بجامعة طيبة ، وقد استهدفت هذه الدراسة ما يلي:

1 . الكشف عن مدى الاختلاف بين مجموعتي الدراسة من العاملين ( من يحصلون على حوافز فردية / من يحصلون على حوافز جماعية ) حول:

أ . مدى إدراكهم لمفهوم المواطنة التنظيمية.

ب . مدى توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم.

2 . تحديد طبيعة العلاقة بين اختلاف نمط الحوافز وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

3 . تحديد أثر اختلاف نمط الحوافز على سلوكيات المواطنة التنظيمية ككل.

تحقيقاً لأهداف الدراسة فقد وضعت الباحثة فرضين رئيسيين للتعرف على مدى صحتها من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، وكانت نتائج الاختبارات الفروض على النحو التالي:

### أ . نتائج اختبار الفرض الأول:

\* من خلال نتائج اختبار (T) لاختبار معنوية الفروق بين مجموعتي العاملين (عينة الدراسة) حول أبعاد ومفهوم المواطنة التنظيمية ، تبين أنه يوجد اختلاف معنوي بين من يحصلون على الحوافز الفردية ومن يحصلون على الحوافز الجماعية بشأن إدراكهم لمفهوم وأبعاد المواطنة التنظيمية ، وهذا الاختلاف لصالح مجموعة الحوافز الفردية حيث كانت الإشارة سالبة لقيمة (T) وبذلك يكون قد تم رفض الجزء الأول من الفرض الأول .

\* من خلال نتائج اختبار (T) لاختبار معنوية الفروق بين مجموعتي الدراسة حول سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم، تبين أنه يوجد اختلاف معنوي بين المجموعتين (من يحصلون على الحوافز الفردية / من يحصلون على الحوافز الجماعية) حول سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم، وذلك يكون قد تم رفض الجزء الثاني من الفرض الأول .

### ب . نتائج اختبار الفرض الثاني:

أسفرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise) عن:

1 - رفض الفرض الثاني الرئيسي وقبول الفرض البديل، وبالتالي " يوجد أثر معنوي لاختلاف نمط الحوافز على سلوكيات المواطنة التنظيمية".

2- أن أهم أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية تتأثر باختلاف نمط الحوافز بالنسبة للمجموعة الأولى التي تحصل على حوافز فردية حسب ترتيب دخولها في النموذج هي: الكياسة ثم الإيثار و يليه الوعي والضمير الحي ثم الروح الرياضية وأخيراً السلوك الحضاري .

2 . أن أهم أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية تتأثر باختلاف نمط الحوافز بالنسبة للمجموعة الثانية التي تحصل على حوافز جماعية حسب ترتيب دخولها في النموذج هي: الإيثار و يليه الكياسة ثم الوعي والضمير الحي ثم الروح الرياضية وأخيراً السلوك الحضاري .

3- يفسر اختلاف نمط الحوافز 46% من التغير الحادث في سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بجامعة طيبة.

ثانياً: أهم التوصيات المقترحة:

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، توصي الباحثة بما يلي:

1 .حث المديرين على تقديم الدعم المعنوي للعاملين بإظهار الثقة في قدراتهم ومهاراتهم وتقديرهم لما يبذلونها من جهود ، وتقديم المساندة لهم وتوجيههم بما يساعدهم على تحقيق الأهداف بطريقة أفضل ، مما يدعم شعورهم بغاوتهم الذاتية وأشعارهم بأثر وتوظيفهم في وظائف الآخرين ، وكذلك إشعارهم بأثرهم في فعالية المنظمة ككل ، والذي ينعكس بدوره على تحقيق أعلى درجات الممارسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم .

2 . ضرورة إعادة النظر بصفة مستمرة في النظم والقواعد والإجراءات المعمول بها في مختلف وحدات المنظمات في ممارسة كافة الأنشطة لزيادة دافعية الأفراد على أداء التصرفات البناءة مثل مساعده زملائهم الجدد على أداء أعمالهم من خلال إعدادهم المعلومات المناسبة لذلك (الإيثار والكياسة) وطاعتهم للقواعد واللوائح المنظمة للعمل (الوعي والضمير الحي) تقديم المقترحات والأفكار الجديدة التي تساعد في تطوير المنظمة (السلوك الحضاري) .

3 . ضرورة تغيير النظم الإدارية التقليدية والانتقال إلى فكرة فرق العمل ذاتية التوجيه ، وذلك من خلال توضيح رسالة وروية المنظمة للعاملين وتحديد المسؤوليات المطلوبة منهم وإمدادهم بالمعلومات اللازمة وترشيد مبادئ الرقابة الذاتية والمشاركة الإيجابية في حل المشكلات التي تواجههم.

4 . ضرورة تنظيم لقاءات دورية بين القيادات والعاملين لتدعيم العلاقات فيما بينهم وتعريفهم بأهداف المنظمة وأخذ آرائهم والعمل على تبادل المعلومات بشكل مستمر ، حيث أن للعاملين نظرة عملية تجاه المشكلات التي يصادفونها وزيادة اعتماد الإدارة على سياسة الباب المفتوح وتقبل المقترحات.

5. ضرورة توفير المناخ المحفز للعاملين على تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال إشعارهم بأهمية العمل الذي يقومون به ، وأخذ آرائهم قبل اتخاذ القرارات الخاصة بوظائفهم .

7. يجب على الإدارة التركيز على ضرورة تعريف العاملين بمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية ، واختيار المنظمة للعاملين على أساس رغباتهم وقدراتهم عل المبادأة أو المبادرة وتوافقهم مع الأهداف التنظيمية لخلق وتنمية وزيادة ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة في المستقبل ، مع ضرورة توسيع تقييم الأداء بحيث تأخذ في الاعتبار مجموعة من السلوكيات التطوعية التي يقوم بها الفرد بمعنى ضرورة تطوير نظام تقييم الأداء بحيث يتضمن جوانب أخرى غير تقليدية خاصة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

## قائمة المراجع

### أولا: المراجع العربية :

#### أ) الكتب:

1. عبد الحميد المغربي ، إدارة الموارد البشرية لبناء دعائم استراتيجيات القرن الحادي والعشرين، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2008.
  2. عبد الحميد المغربي ، المهارات السلوكية والتنظيمية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2010.
  3. عبد اللطيف عبد الفتاح أبو العلا ، وآخرون، الإحصاء التحليل واستخداماته في العلوم التجارية والاجتماعية ، الطبعة الأولى، مكتبة الجلاء الجديدة، المنصورة، 2006.
  4. عبد المحسن جودة ، وآخرون، السلوك الإنساني في الإدارة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2012
- ب- (الدوريات):

1. سعيد شعبان حامد ، أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمستفيدين وساطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي: دراسة ميدانية ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، كلية التجارة، العدد الواحد والستون، 2003
2. شعبان السيسى ، أثر بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية على التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمي: دراسة تطبيقية على مستشفيات الهيئة العامة للتأمين الصحي، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، جامعة طنطا، كلية التجارة، المجلد الثاني، العدد الثاني، 2005.
3. شوقي الصياغ ، ممارسة أثر كل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية . بالتطبيق على مستشفيات وزارة الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة آفاق جديدة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، العدد الأول والثاني، يناير - إبريل 2006.
4. عادل المسدي ، محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، جامعة طنطا، كلية التجارة، العدد الأول، 2002.
5. عبد الحكيم أحمد نجم ، أثر بعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية: بالتطبيق على العاملين بجامعة المنصورة ، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، كلية التجارة، المجلد الثالث والعشرون، العدد الثاني، 1999 .



6. فاطمة عبدالرحمن ، دراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة . بالتطبيق على البنوك التجارية \* ، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر، العدد التاسع عشر، ديسمبر 2001 .
7. محمد جلال سليمان ، تحليل مساري لأثر المواطنة التنظيمية على صنع القرارات الأخلاقية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، جامعة طنطا، كلية التجارة، العدد الثاني (2001).
8. محمد عبد التواب شاهين ، التوافق النفسي وعلاقته بشوك المواطنة التنظيمية\* ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة جامعة عين شمس، العدد الثالث، 2000.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

#### **(A) Books:**

- 1) Buonocore., " Taking Change & Letting " ,New York, The Free Press , 2010 .
- 2) Balridge, "View Point: Don't Skimp on Organizational Citizenship Behavior " , Free Industry Week, by Potion Media, 2011.
- 3) Connelly., " Organizational Citizenship Behavior: A Common Sense Guide to Managing People" , New York, William Morrow, 2004.
- 4) Felfe, J., "leadership and Citizenship Behavior" academy of leadership press 2008 .
- 5) Organ, D, W, "Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome Lexington, M, A: Lexititon Book, 2008.
- 6 ) Supangco , "Organizational Citizenship Behavior of People at work ," USA , Gower Publishers , 2008 .

#### **B) Periodicals:**

- 1) Bolino ,M.C. Tuncley , W.H., And blood Good , J.M, " Citizenship Behavior And the creation of Social Capital in Organizations", The Academy Of Management Review , Vol.27,No. 4,(2002).
- 2) Belly& Menguc , M.e., et al ., " The other side of the story: Reexamining Prevailing Assumptions About Organizational Citizenship Behavior" , Human Resource Management Review , Vol.14, 2002.
- 3) Chen, X.P. & Segó , D.J., " The Role of Organizational Citizenship Behavior in Turnover : conceptualization and Preliminary Test of Key Hypothesis " , Journal of Applied Psychology , Vol.83, No.6,2003 .

- 4) De Gilder . , " Getting more than you pay for : organizational citizenship behavior and pay for -Performance Plans " Academy of Management Journal , Vol. 42 , No .4 , 2003 .
- 5) Gonzales & Garazo ., " An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry, international journal of hospitality management, (29), 2006 .
- 6) Kim , et al , " The Influence Of Gender On The Performance Of Organizational Citizenship Behaviors " , Journal Of Management , Vol.28, No.5, 2009 .
- 7) Moorman, R., " Relationship between organizational Justice and organizational Citizenship behaviors : Do Fairness perceptions influence employee citizenship ?" Journal of Applied Psychology , vol. 76, No.6,2002 .
- 8) Organ, D.W., " Organizational Citizenship Behavior : its construct clean – up time " , Human Performance , 10 (2) , 2007.
- 9) Organ, D.W., " The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior " , Research in Organizational Behavior , Vol. 12 , 2016.
- 10) Ping Chen , et al ., " Organizational Citizenship Behaviors : A critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research , Journal of Management ,26 , 1998 .
- 11) Smith ,C.A, Organ D.W., & Near , J.P, " Organizational Citizenship Behavior : its nature and Antecedents , Journal of Applied Psychology " Vol.68, No.4,1983.
- 12) Turnley, W. H., et al., "The Impact of Psychological Contrast Fulfillment on The Performance of in – Role and Organizational Citizenship Behaviors" , Journal of Management, 29 (2), 2003.
- 13) Van der veegt, et al. , " Organizational Citizenship Behavior and Sales Unit Effectiveness" , Journal of Marketing Research, August, 2003.
- 14) Yoon & Suz " Citizenship Behaviors and Social Exchange " Academy Of Management Journal , 37 (6) , 2003.

