

**الالتزام التنظيمي، والمناخ التنظيمي وعلاقتها بسلوك المواطنة
التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية بحائل**

**د محمد عبدالله عبدالمقصود حسان
جامعة الجوف-المملكة العربية السعودية
(كلية التكنولوجيا والتنمية-جامعة الزقازيق-مصر)**

المقدمة:

تحتاج المنظمات اليوم في ظل التغيرات البيئية المتزايدة إلى أفراد لا يلتزمون فقط بالواجبات الوظيفية ولكن يهتمون بمساعدة الزملاء والعملاء وأصحاب العمل (Gholipour and Sadat, 2008)، ويسمي هذا بسلوك المواطنة التنظيمية (Zareiematin et al., 2010)، ولا يمكن للمنظمات مواصلة التقدم بدون مواطنين صالحين (Jahangir and Hag, 2004)، وفهم حقيقة أنهم الأصل القيم، وقد اعتبرت الدراسات المناخ التنظيمي أحد محددات سلوك المواطنة التنظيمية، والأداء التنظيمي (Walumbwa et al., 2008; Jing et al., 2011; Oz et al., 2010; Alipour, 2011)، ويعتبر الالتزام التنظيمي أحد المظاهر السلوكية للعاملين بالمنظمة التي جذبت اهتمام الأكاديميين، والممارسين في العقود الأخيرة، وقد تزايد الاهتمام بسلوك المواطنة التنظيمية في الثلاثة عقود الماضية، وأصبح موضوع الكثير من الأبحاث (Kumar et al., 2009, p,73)،

أولاً- الإطار العام للدراسة:

مشكلة الدراسة

يعتبر التنظيم نظام اجتماعي يعتمد استمراره على أعضائه، ويعتبر العاملون الموالين للمنظمة عامل هام وضروري لبقائها، وفي منظمات الأعمال اليوم يعتبر المناخ التنظيمي أحد أهم العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي لدى العاملين لذلك اهتم الباحثين في السنوات الأخيرة بموضوع الالتزام التنظيمي، وعلاقته بالمناخ التنظيمي، كما يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية أحد أهم العوامل التي تتأثر بالمناخ التنظيمي (Tumwine, 2005)، ويعتبر الالتزام التنظيمي أحد العوامل التي تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية، وهناك ندرة في الدراسات التي تناولت العلاقة بين المناخ التنظيمي، والالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية (Ghasemi and Keskavarzi, 2014)، وبالتالي فهناك حاجة لدراسة هذه العلاقة.

أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- 1- تحديد تأثير المناخ التنظيمي، وأبعاده على الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية بحائل.
- 2- تحديد تأثير الالتزام التنظيمي وأبعاده على المناخ التنظيمي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بشركة الاتصالات السعودية بحائل.
- 3- دراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي، والالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية.

فروض الدراسة :

- 1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين المناخ التنظيمي وأبعاده، والالتزام التنظيمي.
- 2- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين المناخ التنظيمي وأبعاده، وسلوك المواطنة التنظيمية.
- 3- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين الالتزام التنظيمي وأبعاده، وسلوك المواطنة التنظيمية.
- 4- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين المناخ التنظيمي ، وأبعاد الالتزام التنظيمي.
- 5- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين المناخ التنظيمي، والالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية.
- 6- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد الالتزام التنظيمي، وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.
- 7- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين المناخ التنظيمي، والالتزام التنظيمي، وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

أهمية الدراسة:

- 1- قلة عدد الدراسات التي تناولت العلاقة بين المناخ التنظيمي، والالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث لا توجد دراسة عربية تناولت هذا الموضوع، وتوجد دراسة وحيدة أجنبية (على حد علم الباحث).
- 2- تعد دراسة المناخ التنظيمي أمراً هاماً، ولاسيما في علاقته بالالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث أنه أكثر العوامل تأثيراً على سلوك العاملين داخل المنظمة.

ثانياً- أدبيات الدراسة:

الإطار النظري:

سلوك المواطنة التنظيمية:

سلوك المواطنة التنظيمية مفهوم من المفاهيم الإدارية الحديثة الأكثر انتشاراً في مجال السلوك التنظيمي (Gonzalez and Garazo 2006, Hui et al, 2008, Felfe and Yan 2009)، وقد تعددت تعاريفه، فيرى البعض انه سلوك اختياري لمساعدة الآخرين، ومنع حدوث مشكلات العمل (Podsakoff, et al., 2000, p, 516)، ويُعرف أيضاً بأنه سلوكيات العاملين المفيدة التي يريدها القادة ولكن لا يستطيعون طلبها (Motowildo, 2000, P, 117)، ويُعرفه البعض الآخر بأنه سلوك العاملين الاختياري المرغوب فيه، ولا يعترف به نظام المكافآت بالمنظمة

بشكل رسمي أو علني، ويدعم كفاءة وفعالية المنظمة (Organ, 1988:P113; Pau Jung & Hong,2008,P,794) ، ويشار إليه بأنه سلوك فردي تطوعي عقلائي ايجابي موجه نحو الزملاء أو المشرفين أو المنظمة يقع خارج نطاق الوصف الوظيفي الرسمي، إلا أنه مرغوب فيه من قبل الإدارة، ولا يخضع للثواب والعقاب التنظيمي ، لكنه يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية(عبدالرحمن، 2005، ص80)، ومن خلال التعاريف السابقة تتضح بعض الخصائص المشتركة لسلوك المواطنة التنظيمية فهو سلوك اختياري وغير رسمي ومفيد، وخارج حدود متطلبات الوظيفة، ولا يعترف به نظام المكافآت، حيث لا يعوض العامل عن مساهماته الإضافية في مجال العمل، يضاف إلى هذا أنه يدعم كفاءة وفعالية المنظمة، فهو سلوك ترغب فيه الإدارة، ولكنها لا تفرضه، وهناك إجماع بين الباحثين على أن سلوك المواطنة التنظيمية نتيجة للتفاعل بين الأفراد والمتغيرات التنظيمية، وعندما يدركوا العدالة التنظيمية والعلاقات الجديدة المتبادلة مع القادة ينشط سلوك المواطنة التنظيمية (Lavelle et al., 2007) ، وهناك أربعة أنواع لسلوك المواطنة التنظيمية بناء على درجة التطوع هي: (Zhang, Liso and Zhao, 2011)

1- سلوك المواطنة التنظيمية الايثاري المعتمد على الشخصية.

2- سلوك المواطنة التنظيمية المسئول المعتمد على التبادلية.

3- سلوك المواطنة التنظيمية الفعال المعتمد على الاهتمام الشخصي.

4- سلوك المواطنة التنظيمية الإيجابي المعتمد على الضغوط.

هناك عدم إجماع بين الباحثين على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (Ehrhart, 2004; Podsakoff et al, 2000)، فقد حدد البعض 30 شكل لسلوك المواطنة التنظيمية، وصنفهم تحت سبعة أبعاد رئيسية هي: السلوك المساعد، والولاء التنظيمي، والروح الرياضية، والمبادرات الشخصية، والالتزام التنظيمي، والفضيلة المدنية، وتطوير الذات،(Podsakoff et al, 2000) وقد حدد **Organ** خمسة أبعاد رئيسية هي: الإيثار ، والوعي، والفضيلة المدنية، والروح الرياضية، والكياسة، وهي الأبعاد الأكثر شيوعاً (Bakan,et, al,,2013)، وهي التي تستخدم في هذه الدراسة، وفيما يلي توضيح مختصر لتلك الأبعاد:

1- الإيثار **Altruism**: ويشير إلى السلوكيات الاختيارية التي يقوم بها العاملون بهدف مساعدة الآخرين في أداء مهامهم أو حل المشكلات، (Pare and Tremblay ,2000).

2- الوعي **Conscientiousness**: سلوك اختياري يقوم به العاملون يتخطى متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، وإطاعة القوانين والقواعد وهكذا (KEGANS, MCCAMEY and HAMMOND,2012)، ويتضمن استخدام الموارد بكفاءة (Koster and Sanders,2006)،

- 3- الروح الرياضية *Sportsmanship*: رغبة العاملين في تحمل ظروف العمل القاسية بدون تذمر أو شكوى (العمل بدون حوافز، عدم انتقاد العمل).
- 4- الكياسة *Courtesy*: سلوك اختياري يقوم به الفرد لمنع حدوث المشكلات مع الآخرين أثناء العمل، فالموظف الكيس يتجنب خلقها مع زملاء العمل.
- 5- الفضيلة المدنية *Civic Virtue*: سلوك اختياري يقوم به الفرد ويشير إلى أنه يشارك بمسئولية في حياة المنظمة، وتعزيز الأداء، والعمل على تخفيض شكاوي العملاء.

الالتزام التنظيمي:

لا يوجد إجماع بين الباحثين على تعريف الالتزام التنظيمي، فيُعرف بأنه ثقة العاملين القوية في أهداف وقيم المنظمة، والكفاح من أجل تحقيقها (Morgan & Hunt, 1994), ويعتبر منهج يوضح مدى إيمان العاملين بأهداف المنظمة والمحافظة على بقائهم بها (Robbins and Judge, 2007), ويعرفه البعض بأنه الحالة النفسية أو العقلية التي تربط الموظف بالمنظمة (Meyer et al., 2012), ويتضمن العنصر العاطفي الأقوى، والاهتمامات العامة، والمبادئ، والقيم، والأهداف (Tsai and Cheng, 2011), ويعتبر الالتزام التنظيمي مقياس لمدي تفهم العامل لمنظمتها (Fu, 2014) وهناك ثلاثة أنواع للالتزام التنظيمي هي: (Batoool, 2015; Meyer and Allen, 1991)

- 1- الالتزام التنظيمي العاطفي (Affective Commitment (AC): عبارة عن تعلق العامل العاطفي بالمنظمة وارتياحه لها.
- 2- الالتزام التنظيمي المعياري (Normative Commitment (NC): إجبار العامل على الارتباط بالمنظمة، بسبب التزامه الأخلاقي تجاهها بناء على مبادئه وقيمه.
- 3- الالتزام التنظيمي الاستمراري (Continuance Commitment (CC): يوضح مدى رغبة العامل في الاستمرار بالمنظمة، حيث يقارن العامل بين العائد من البقاء بالمنظمة، والخسارة التي تلحق به إذا تركها.

المناخ التنظيمي:

يشير المناخ التنظيمي إلى خصائص البيئة التي يدركها العاملين بالمنظمة, ويعرفه البعض بأنه تصور مشترك بين العاملين للمنظمة من حيث الإجراءات والسياسات، والمكافآت، والسلوكيات المتوقعة (Bowen and Ostroff, 2004, P,20), كما يعرف المناخ التنظيمي بأنه الخصائص التي تميز المنظمة وتميز بينها وبين منظمة أخرى، وتؤثر على سلوك العاملين بها، وهو غير محسوس ولكن يمكن إدراكه من خلال اتجاهات العاملين التي تعكس انطباعاتهم عن المنظمة (الحربي، 2006).

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

دراسة الحراحشة، والخريشا (2012م) بعنوان " درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق " هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة العاملين بمديريات التربية والتعليم بمحافظة المفرق لسلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي ، وتحديد مدى تأثير المتغيرات الديموجرافية (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) على درجة الممارسة، وتوصلت إلى عدة نتائج كان من أهمها أن درجة ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية كانت مرتفعة، وقد كانت درجة ممارسة العاملين للولاء التنظيمي متوسطة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الممارسة تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، وعدم وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي.

دراسة الصرايرة، (2012م) بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية: القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية":

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم بالأردن للقيادة التحويلية، وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظرهم ، وتوصلت إلى أن درجة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية، والقيادة التحويلية كانت متوسطة، ووجود ارتباط موجب بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية.

دراسة فنري، (2012م) بعنوان "أثر القيادة الملهمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على مركز المؤتمرات في القاهرة "

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة الملهمة، وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، وتوصلت إلى وجود علاقة ايجابية معنوية بين السيادة الملهمة- وسلوك المواطنة التنظيمية.

دراسة راضي، (2010م) بعنوان "العدالة التنظيمية، والمناخ التنظيمي وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمي: دراسة تطبيقية على القنوات الفضائية الحكومية والخاصة ":

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية، والمناخ التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية داخل القنوات الفضائية الحكومية والخاصة(قناة الحياة، وقناة دريم، وقناة النيل للرياضة)، وتوصلت إلى وجود علاقة ايجابية معنوية بين العدالة التنظيمية، والمناخ التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية.

دراسة مرزوق، (2010م) بعنوان "دراسة أثر كل من الثقة التنظيمية، والالتزام التنظيمي علي سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة كفر الشيخ":
هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الجهاز الإداري بجامعة كفر الشيخ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية معنوية بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، ووجود علاقة ايجابية معنوية بين أبعاد الالتزام التنظيمي (العاطفي، الاستمراري، والمعياري)، وسلوك المواطنة التنظيمية.
دراسة حسين، (2010م) بعنوان "سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها بمتغيرات اتجاهات العاملين، وبيئة العمل":

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتوصلت إلى تقسيم هذا السلوك إلى سلوك يفيد المنظمة ككل ومن أهم محدداته الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، وسلوك يفيد الأفراد ومن أهم محدداته القيادة، والعدالة التنظيمية.

دراسة المعاينة (2008 م) بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم":

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالأردن للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المديرين، وتأثير متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي عليهما، وتوصلت إلى أن درجة الممارسة متوسطة، ووجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بينهما.

دراسة شرف (2007م) بعنوان "سلوك المواطنة للمعلمين وعلاقته بالمناخ المدرسي: دراسة لأراء معلمي التعليم الابتدائي":

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة أداء معلمي التعليم الابتدائي لسلوك المواطنة التنظيمية، ودراسة العلاقة بين المناخ المدرسي وسلوك المواطنة التنظيمية، وتوصلت إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بينهما.

دراسة محمود، (2004م) بعنوان "تحليل المحددات التي تؤثر على إدراك المديرين لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في قطاع الخدمات بمحافظة الشرقية":

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى إدراك المديرين لسلوكيات المواطنة التنظيمية التي تمارس بقطاع الخدمات بمحافظة الشرقية، ومدى تأثير بعض المتغيرات المرتبطة ببيئة العمل (القيادة، وطبيعة الدور، والدعم التنظيمي على هذا السلوك، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين تلك المتغيرات وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

دراسة نجم، (1999م) بعنوان " أثر بعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بجامعة المنصورة":

هدفت الدراسة إلى تحديد المتغيرات الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية، وبناء مقياس له، وتحديد أثر الخصائص الشخصية (النوع، والعمر، ومستوى التعليم)، والخصائص التنظيمية (المركز الوظيفي، نوع النشاط، ومدة الخدمة) عليه، وتوصلت إلى تحديد أربعة أبعاد رئيسية لسلوك المواطنة التنظيمية هي: الولاء، والطاعة، والمشاركة، والإيثار، وجود تأثير معنوي لمتغير النوع على أبعاد متغير سلوك المواطنة التنظيمية فيما عدا بعد الولاء، ووجود تأثير معنوي لمتغير العمر على جميع أبعادها فيما عدا بعد الإيثار، ولا يوجد تأثير معنوي لمتغير نوع النشاط على بعدي الولاء والطاعة، ووجود تأثير معنوي لمتغير مدة الخدمة على جميع أبعاد متغير سلوك المواطنة التنظيمية،

الدراسات الأجنبية:

دراسة بهرامي وآخرون Bahrami et, al (2016) بعنوان " دور المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي: دراسة حالة على المستشفيات التعليمية ":

استهدفت الدراسة تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي، والالتزام التنظيمي للممرضات في المستشفيات التعليمية في إيران، وتوصلت إلى وجود علاقة موجبة بين المناخ التنظيمي، والالتزام التنظيمي.

دراسة حسيني، وني Hosseini and Nai (2015) بعنوان " العلاقة بالالتزام التنظيمي، والمناخ التنظيمي لمدرسي التربية الرياضية في مدارس زنجان ":

استهدفت الدراسة تحديد العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمية والمناخ التنظيمي لمدرسي التربية الرياضية في مدارس زنجان بإيران ، وتوصلت إلى وجود علاقة موجبة بين الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي، كما أظهرت ارتباط قوي بين جميع أبعاد الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي.

دراسة زاياس وآخرون Zayas et, al (2015) بعنوان " العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية في عينة من العاملين بالبنوك الخاصة ":

استهدفت الدراسة تحديد العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية بين العاملين بأحد البنوك الخاصة ، وتوصلت إلى وجود علاقة موجبة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وكان أقوى ارتباط بين الالتزام التنظيمي العاطفي وبعد الفضيلة المدنية.

دراسة قاسيمي، كيسكافارزي Ghasemi and Keskavarzi (2014) بعنوان "العلاقة بين المناخ التنظيمي، والالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية في بيئة الرعاية الصحية": استهدفت الدراسة فحص العلاقة بين المناخ التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي في المستشفيات في باكستان، وتوصلت إلى وجود علاقة موجبة بين المناخ التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي.

دراسة ابراهيمي، وميرجافاري، وراعدي Ebrahimi, Mirjafari and Raad (2013) بعنوان "العلاقة بين المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية": استهدفت الدراسة تقييم العلاقة بين المناخ التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، وتوصلت إلى وجود علاقة موجبة بين المناخ التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية.

دراسة وي يوان وآخرون Wei-Yuan et, al (2013) بعنوان "تأثير العدالة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية: تأثيرات الثقة التنظيمية والالتزام العاطفي": استهدفت الدراسة تحديد العلاقة بين الالتزام التنظيمي العاطفي، والثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتوصلت إلى وجود علاقة موجبة بين الالتزام العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية، والثقة التنظيمية.

دراسة باكان وآخرون Bakan et, al (2013) بعنوان "تأثير الالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين الإناث":

استهدفت الدراسة تحديد تأثير الالتزام التنظيمي للعاملات على سلوك المواطنة التنظيمية، وتوصلت إلى وجود تأثير قوي لالتزامهن التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية.

دراسة محمد، وأنيسة Mohamed and Anisa (2012) بعنوان "العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية":

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير الالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بشركة اتصالات بالهند، وتوصلت إلى وجود تأثير للالتزام المعياري والاستمراري على سلوك المواطنة التنظيمية، وعدم وجود تأثير للالتزام العاطفي.

دراسة جوتام وآخرون Gautam et al (2005) بعنوان "سلوك المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي في نيبال":

هدفت الدراسة إلى دراسة علاقة هيكل سلوك المواطنة التنظيمية بالالتزام التنظيمي في خمسة منظمات بنيبال، وتوصلت إلى وجود علاقة موجبة بين سلوك المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي المعياري والعاطفي، وعدم وجود علاقة بين الالتزام المستمر والإيثار.

دراسة مكمراي McMurray et al (2004) بعنوان " العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي في الصناعة ":

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي في صناعة السيارات في استراليا ، وتوصلت الي وجود علاقة موجبة بينهما.
التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من العرض السابق عدم وجود أي دراسة عربية تناولت العلاقة بين المناخ التنظيمي، والالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، يضاف إلي هذا أنه لا توجد سوى دراسة وحيدة أجنبية (حتى الآن) تناولت هذا الموضوع، حيث ركزت معظم الدراسات على متغيرين فقط.

ثالثا- منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

جمعت الدراسة بين المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي ، حيث استخدم المنهج الاستقرائي في استقراء وتحليل الدراسات والمراجع والدوريات العلمية المتعلقة بالمناخ التنظيمي، والالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، كما استخدم المنهج الاستنباطي في محاولة استنباط العلاقة بين المناخ التنظيمي، والالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية.

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين بشركة الاتصالات السعودية بحائل، والبالغ عددهم(285)، وقد استخدمت الدراسة أسلوب الحصر الشامل، حيث تم توزيع الاستبيانات على جميع العاملين بالشركة بالاستعانة ببعض العاملين، وتم استرداد 214 استبانة بنسبة ردود (75%).

أداة الدراسة:

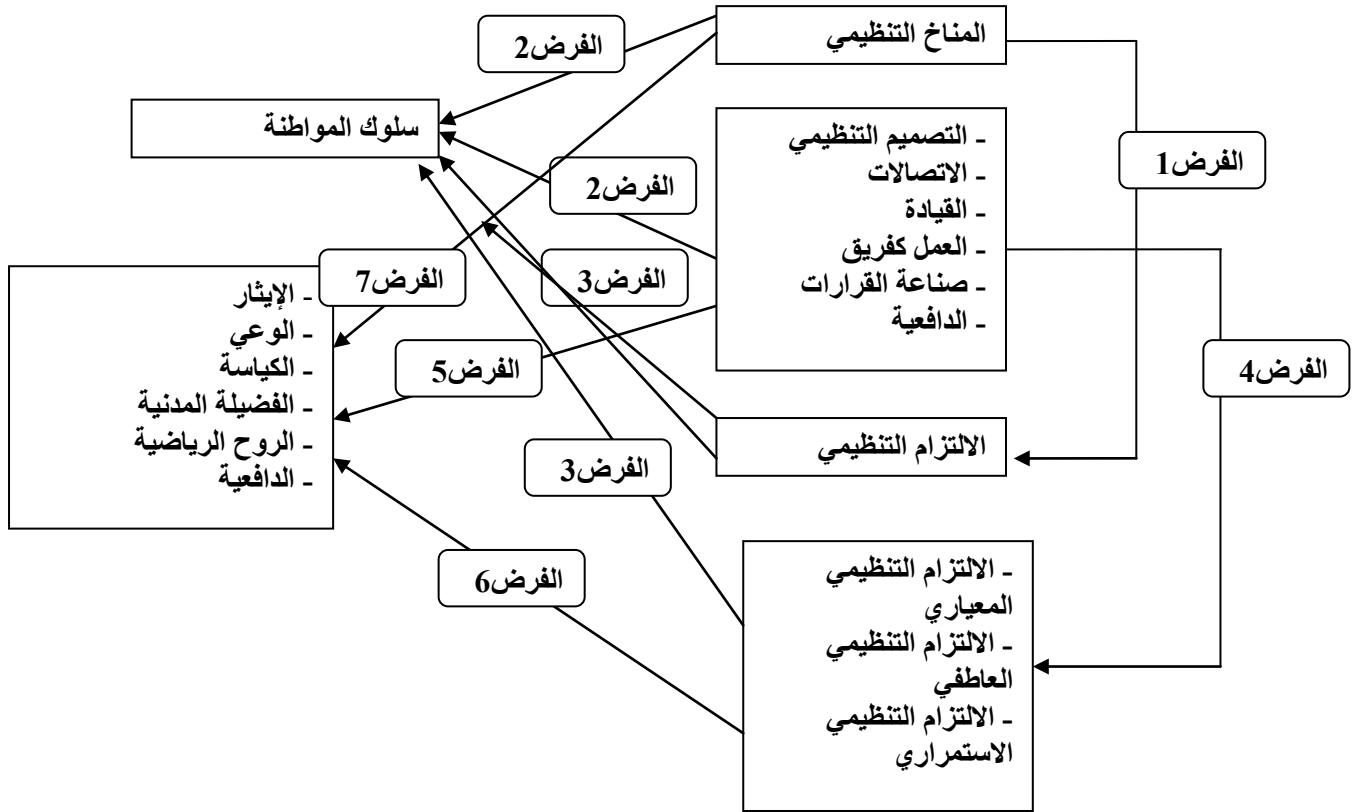
قام الباحث بتصميم استبانته تتضمن جزئيين الأول: يختص بالبيانات الشخصية (مثل السن، والمستوى التعليمي، والخبرة) ، ويعرض الثاني ثلاثة محاور يتعلق أولهما بالالتزام التنظيمي(العاطفي، والاستمراري، والمعياري)، ويتعلق الثاني بسلوك المواطنة التنظيمية، بينما يتعلق الثالث بالمناخ التنظيمي كما يتضح من الملحق رقم(1) ، وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي لكل عبارة من العبارات.

نموذج الدراسة:

يوضح الشكل (1) نموذج الدراسة المفاهيمي

الشكل (1)

نموذج الدراسة المفاهيمي



صدق أداة الدراسة:

قام الباحث باختيار عشرة خبراء في مجال القياس والتقويم والعلوم التربوية ليقوموا بتقييم رؤية، ورسالة، وقيم، وأهداف القسم العلمي، وتحكيم الاستبانة والحكم على صدق محتواها، وتم إجراء التعديلات المطلوبة،

6/3- أساليب التحليل الإحصائي:

استخدم الباحث البرنامج الإحصائي SPSS VER,20 في تحليل البيانات وتم تطبيق

الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار كرونباخ،
- معامل الارتباط البسيط والمتعدد،

رابعاً- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

قام الباحث بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها وذلك على النحو التالي:

اختبار الفرض الأول:

ينص على " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين المناخ التنظيمي وأبعاده، والالتزام التنظيمي" واختبار هذا الفرض تم استخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد، ويوضح الجدول رقم (1) مصفوفة الارتباط بين المناخ التنظيمي وأبعاده والالتزام التنظيمي.

الجدول (1)

مصفوفة الارتباط بين المناخ التنظيمي وأبعاده والالتزام التنظيمي،

أبعاد المناخ التنظيمي					المناخ التنظيمي	المتغير
الدافعية	صناعة القرارات	عمل كفريق	القيادة	التصميم التنظيمي		
0,731	0,681	0,501	0,560	0,514	0,696	الالتزام التنظيمي
*المتغير التابع:الالتزام التنظيمي						ملاحظة
*المتغير المستقل:المناخ التنظيمي						

يتضح من الجدول رقم (1) وجود ارتباط موجب بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي (70%) تقريباً، وهذا يعني أنه كلما كان المناخ التنظيمي مناسب كلما زاد الالتزام التنظيمي، كما يتضح أن بعد الدافعية هو الأكثر تأثيراً في الالتزام التنظيمي، وقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط بين المتغيرين، ويوضح الجدول رقم (2) نتائج تحليل الانحدار.

الجدول (2)

مصفوفة الارتباط بين المناخ التنظيمي وأبعاده والالتزام التنظيمي،

Sig	T	β	a	Sig	F	R^2	R	المتغير المستقل
0,0002	6,08	0,723	43,02	0,0002	47,80	0,484	0,696	المناخ التنظيمي
*المتغير التابع:الالتزام التنظيمي								

يتضح من الجدول رقم (2) أن معامل التحديد (R^2) هو 48% تقريباً، وهذا يعني أن المناخ التنظيمي يفسر 48% من التغيرات في متغير الالتزام التنظيمي، ومن ثم فإن الالتزام التنظيمي = 43,02 + (0,723) المناخ التنظيمي.

وتم سؤال يطرح نفسه الآن وهو أي من أبعاد المناخ التنظيمي يتنبأ بطريقة أفضل بالالتزام التنظيمي؟ وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي، ويوضح الجدول رقم (3) نتائج الانحدار المتعدد التدريجي لأبعاد المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.

الجدول (3)

نتائج الانحدار المتعدد التدريجي لأبعاد المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي

الخطوات	المتغير	R	R^2	F	Sig	β	T	Sig
1	الدافعية	0,731	0,534	103,6	0,0002	2,081	9,350	0,0002
2	الدافعية صناعة القرارات	0,758	0,575	63,31	0,0002	1,373	6,16	0,0002
						0,973	4,001	0,0002
3	الدافعية صناعة القرارات القيادة	0,778	0,605	45,812	0,0002	1,281	5,876	0,0002
						0,588	1,012	0,007
						0,748	0,812	0,001

يتضح من الجدول رقم (3) ان الخطوة الأولى للانحدار تتضمن بعد الدافعية كأفضل متنبأ بالالتزام التنظيمي حيث أن معامل الانحدار (β) 2,081، ومعامل التحديد (R^2) 53% تقريباً، أي أن بعد الدافعية يفسر حوالي 53% من متغير الالتزام التنظيمي بالمقارنة بباقي أبعاد التنظيمي، في حين تدمج الخطوة الثالثة الدافعية، وصناعة القرارات، والقيادة في نموذج واحد ويفسر حوالي 61% تقريباً بزيادة (0,03) عن النموذج الثاني، (0,08) عن الخطوة الأولى "النموذج الأول"،

اختبار الفرض الثاني:

ينص على " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين المناخ التنظيمي وأبعاده، وسلوك المواطنة التنظيمية" واختبار هذا الفرض تم استخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد، ويوضح الجدول رقم (4) مصفوفة الارتباط بين المناخ التنظيمي وأبعاده وسلوك المواطنة التنظيمية،

الجدول (4)

مصفوفة الارتباط بين المناخ التنظيمي وأبعاده وسلوك المواطنة التنظيمية

أبعاد المناخ التنظيمي					المناخ التنظيمي	المتغير
الدافعية	صناعة القرارات	عمل كفريق	القيادة	التصميم التنظيمي		
0,680	0,21 -	0,65	0,550	0,450	0,370	سلوك المواطنة التنظيمية
*المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية						ملاحظة
*المتغير المستقل: المناخ التنظيمي						

يتضح من الجدول رقم (4) وجود ارتباط موجب بين المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث أن معامل الارتباط (37%)، كما يلاحظ وجود ارتباط سلبي بين صناعة القرارات وسلوك المواطنة التنظيمية حيث معامل الارتباط -21% تقريباً، أما باقي الأبعاد فارتباطها موجب بسلوك المواطنة التنظيمية، وأكثرها ارتباطاً هو بعد الدافعية، وقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط بين المتغيرين، ويوضح الجدول رقم (5) نتائج تحليل الانحدار،

الجدول (5)

نتائج تحليل الانحدار بين المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية

المتغير المستقل	R	R ²	F	Sig	a	β	T	Sig
المناخ التنظيمي	0,37	0,137	12,57	0,0001	42,01	0,217	2,08	0,0001
*المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية								

يتضح من الجدول رقم (5) أن المناخ التنظيمي يفسر حوالي 14% من التباين في متغير سلوك المواطنة التنظيمية، وتأخذ معادلة الانحدار الشكل التالي :

$$\text{سلوك المواطنة التنظيمية} = 42,01 + (0,217) \text{ المناخ التنظيمي}$$

وقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتدرج لتحديد أي من أبعاد المناخ التنظيمي يمكن أن يتنبأ بطريقة أفضل بسلوك المواطنة التنظيمية، ويوضح الجدول رقم (6) نتائج الانحدار المتعدد التدريجي بين أبعاد المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وللإجابة على هذا السؤال

الجدول (6)

نتائج الانحدار المتعدد التدريجي لأبعاد المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية

الخطوات	المتغير	R	R ²	F	Sig	β	T	Sig
1	القيادة	0,68	0,462	37,01	0,0001	1,97	4,65	0,0001
2	القيادة	0,74	0,485	27,05	0,0001	2,01	4,98	0,0001
	العمل كفريق							
3	القيادة	0,70	0,49	21,04	0,0001	0,98	4,036	0,0001
	العمل كفريق							
	صناعة القرارات							

يتضح من الجدول رقم (6) أن بعد القيادة في الخطوة الأولى هو الأكثر تأثيراً على سلوك المواطنة التنظيمية بمعامل انحدار 1,97، ومعامل تحديد 0,462 بالمقارنة بأبعاد المناخ التنظيمي الأخرى. وفي الخطوة الثانية نجد أن بعد العمل كفريق بمعامل انحدار 0,091، ومعامل تحديد 0,548 مندمج مع بعد القيادة في نموذج واحد يتنبأ بالتباين في متغير سلوك المواطنة التنظيمية، بينما نجد أن الخطوة الثالثة تضيف بعد صناعة القرارات بمعامل الانحدار (0,36)، ومعامل التحديد $(R^2) 49\%$ مع بعدي القيادة والعمل كفريق في نموذج واحد، ومن ثم يحسن النموذج بمقدار (0,005) بالمقارنة بالخطوة الثانية، وبالتالي يمكن القول بأن هناك ثلاثة أبعاد من أبعاد المناخ التنظيمي (القيادة، العمل كفريق، وصناعة القرارات) إذا دمجت في نموذج واحد يكون هو النموذج الأفضل للتنبؤ بالمتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية.

اختبار الفرض الثالث:

ينص على " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين الالتزام التنظيمي وأبعاده، وسلوك المواطنة التنظيمية" واختبار هذا الفرض تم استخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد، ويوضح الجدول رقم (7) مصفوفة الارتباط بين الالتزام التنظيمي وأبعاده، وسلوك المواطنة التنظيمية.

الجدول (7)

مصفوفة الارتباط بين الالتزام التنظيمي وأبعاده، وسلوك المواطنة التنظيمية،

أبعاد الالتزام التنظيمي			الالتزام التنظيمي	المتغير
الالتزام التنظيمي الاستمراري	الالتزام التنظيمي المعياري	الالتزام التنظيمي العاطفي		
0,597	0,52	0,621	0,582	سلوك المواطنة التنظيمية
*المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية *المتغير المستقل: المناخ التنظيمي *قيمة مستوى المعنوية "p" اقل من 0,05				ملاحظة

يتضح من الجدول رقم (7) وجود ارتباط موجب بين الالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث أن معامل الارتباط (58% تقريباً)، وهو معنوي حيث أن قيمة "p" اقل من (0,05)، ويلاحظ وجود علاقة معنوية بين أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة (العاطفي، والمعياري، والاستمراري) وسلوك المواطنة التنظيمية، وأكثرها ارتباطاً هو الالتزام التنظيمي العاطفي، وقد كان معامل التحديد (R^2) 34% تقريباً، وهذا يعني أن الالتزام التنظيمي يفسر حوالي 34% تقريباً من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية. ويوضح الجدول رقم (8) نتائج تحليل الانحدار البسيط بين المتغيرين.

الجدول (8)

نتائج تحليل الانحدار بين المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية

المتغير المستقل	R	R^2	F	Sig	a	β	T	Sig
الالتزام التنظيمي	0,582	0,339	46,81	0,0001	48,08	0,511	5,811	0,0001
*المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية								

يتضح من الجدول رقم (8) أن متغير الالتزام التنظيمي يمكن أن ينتبأ بسلوك المواطنة التنظيمية طبقاً للمعادلة التالية :

سلوك المواطنة التنظيمية = 48,08 + (0,511) الالتزام التنظيمي

اختبار الفرض الرابع:

ينص على " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين المناخ التنظيمي ، وأبعاد الالتزام التنظيمي " و لاختبار هذا الفرض تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، ويوضح الجدول رقم (9) مصفوفة الارتباط بين أبعاد المناخ التنظيمي، وأبعاد الالتزام التنظيمي.

الجدول (9)

مصفوفة الارتباط بين أبعاد المناخ التنظيمي، وأبعاد الالتزام التنظيمي

أبعاد الالتزام التنظيمي			أبعاد المناخ التنظيمي
الالتزام التنظيمي الاستمراري	الالتزام التنظيمي المعياري	الالتزام التنظيمي العاطفي	
0,124	**0,354	0,220	التصميم التنظيمي
**0,325	**0,462	**0,528	القيادة
0,113	**0,483	**0,527	العمل كفريق
**0,351	0,018-	**0,432	صناعة القرارات
0,223	**0,376	**0,610	الدافعية
-المتغير التابع:الالتزام التنظيمي -المتغير المستقل:المناخ التنظيمي ** قيمة مستوى المعنوية "p" اقل من 0,05			ملاحظة

يتضح من الجدول رقم (9) وجود ارتباط موجب معنوي بين الالتزام التنظيمي المعياري وأبعاد المناخ التنظيمي فيما عدا بعد التصميم الوظيفي، كما أن الالتزام التنظيمي المعياري يرتبط ارتباطاً معنوياً بجميع أبعاد المناخ التنظيمي ما عدا صناعة القرارات، بينما يرتبط الالتزام التنظيمي الاستمراري ارتباطاً معنوياً ببعدي القيادة، وصناعة القرارات فقط.

اختبار الفرض الخامس:

ينص على " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين المناخ التنظيمي ، والالتزام التنظيمي سلوك المواطنة التنظيمية" و لاختبار هذا الفرض تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، ويوضح الجدول رقم (10) مصفوفة الارتباط بين أبعاد المناخ التنظيمي، وأبعاد سلوك التنظيمية.

الجدول (10)

مصفوفة الارتباط بين أبعاد المناخ التنظيمي، وأبعاد سلوك التنظيمية،

أبعاد سلوك التنظيمية					أبعاد المناخ التنظيمي
الفضيلة المدنية	الروح الرياضية	الكياسة	الوعي	الإيثار	
0,366	**0,576	0,31	**0,493	0,011	التصميم التنظيمي
**0,553	**0,421	**0,281	**0,29	**0,508	القيادة
**0,164	**0,377	**0,455	**0,333	**0,221	العمل كفريق
**0,23	**0,012	**0,401	0,010-	**0,367	صناعة القرارات
**0,332	**0,44	**0,243	**0,382	**0,491	الدافعية
		- المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية - المتغير المستقل: المناخ التنظيمي ** قيمة مستوى المعنوية "p" أقل من 0,05			ملاحظة

يتضح من الجدول رقم (10) وجود ارتباط موجب معنوي بين الإيثار وأبعاد المناخ التنظيمي فيما عدا بعد التصميم الوظيفي، كما أن بعد الوعي يرتبط ارتباطاً معنوياً بجميع أبعاد المناخ التنظيمي ما عدا صناعة القرارات، بينما يرتبط بعد الكياسة ارتباطاً معنوياً بجميع أبعاد المناخ التنظيمي ما عدا بعد التصميم الوظيفي، في حين يرتبط بعد الروح الرياضية ارتباطاً معنوياً بجميع أبعاد المناخ التنظيمي، كما يرتبط بعد الفضيلة المدنية ارتباطاً معنوياً بجميع أبعاد المناخ التنظيمي ما عدا بعد التصميم الوظيفي.

اختبار الفرض السادس:

ينص على " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد الالتزام التنظيمي ، وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية " و لاختبار هذا الفرض تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، ويوضح الجدول رقم (11) مصفوفة الارتباط بين أبعاد الالتزام التنظيمي ، وأبعاد سلوك التنظيمية.

الجدول (11)

مصفوفة الارتباط بين أبعاد الالتزام التنظيمي ، وأبعاد سلوك التنظيمية,

أبعاد سلوك التنظيمية					أبعاد الالتزام التنظيمي
الفضيلة المدنية	الروح الرياضية	الكياسة	الوعي	الإيثار	
**0,20	**0,289	**0,341	**0,397	**0,411	الالتزام التنظيمي العاطفي
0,316	0,406	**0,357	**0,413	0,303	الالتزام التنظيمي المعياري
0,144	**0,178	**0,195	**0,133	**0,121	الالتزام التنظيمي الاستمراري
<p>- المتغير التابع: الالتزام التنظيمي - المتغير المستقل: سلوك المواطنة التنظيمية ** قيمة مستوى المعنوية "p" أقل من 0,05</p>					ملاحظة

يتضح من الجدول رقم (11) وجود ارتباط موجب معنوي بين الالتزام التنظيمي العاطفي، وجميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، كما أن بعد الالتزام التنظيمي المعياري يرتبط ارتباطاً معنوياً فقط بعدي الوعي والكياسة، بينما يرتبط بعد الالتزام التنظيمي الاستمراري معنوياً بجميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ما عدا بعد الفضيلة المدنية.

اختبار الفرض السابع:

ينص على " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين المناخ التنظيمي ، والالتزام التنظيمي وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية " وقد تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لاختبار هذا الفرض حيث سلوك المواطنة التنظيمية متغير تابع والمناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي متغيرين مستقلين، وكان معامل الارتباط (0,717) ومعامل التحديد (0,514) وهذا يعني أن المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي يفسران حوالي 51% من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية، وقد كان معنوياً حيث أن قيمة "p" (0,0001) أقل من مستوى المعنوية (0,05)، وعلية فان معادلة الانحدار تأخذ الشكل التالي :

سلوك المواطنة التنظيمية = 0,41 + 0,351 (المناخ التنظيمي) + 0,394 (سلوك المواطنة التنظيمية).

خامساً- النتائج والتوصيات:

النتائج :

توصل الباحث إلى النتائج التالية:

1. هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وأبعاده والالتزام التنظيمي وهذا يتفق مع دراسة (McMurray et al., 2004)، ودراسة (Ghasemi and Keskavarzi, 2014)، ودراسة (Hosseini and Nai,2015)، ودراسة (Bahrami et al, 2016).
2. هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وأبعاده، وسلوك المواطنة التنظيمية، وهذا يتفق مع دراسة شريف(2007)، و دراسة راضي(2010)، ودراسة (Ghasemi and Keskavarzi, 2014)، هذا بالإضافة إلى أنه هناك ثلاثة أبعاد من أبعاد المناخ التنظيمي (القيادة، العمل كفريق، وصناعة القرارات) إذا دُمجت في نموذج واحد يكون هو النموذج الأفضل للتنبؤ بالمتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية.
3. توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وأبعاده، وسلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده، وهذا يتفق مع دراسة مرزوق(2010)، ودراسة (Ghasemi and Keskavarzi, 2014)، هذا ويختلف مع دراسة (Ebrahimi, Mirjafari and Raad , 2013).
4. المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي متغيران يمكن ان يتنبأ بمتغير السلوك التنظيمي بشكل ايجابي.
5. إذا كان العاملين لديهم التزام نحو منظماتهم سوف يتحملون المسؤولية ويبدلون أقصى جهد لتحقيق أهدافها المنظمة ويمارسون سلوك المواطنة التنظيمية ، وفي ظل المناخ التنظيمي الفعال، وقد اتضح ذلك في الشركة محل الدراسة حيث أن العاملين بشركة الاتصالات السعودية في حائل يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية ولديهم التزام تنظيمي نحو شركتهم، ويرجع هذا إلي طبيعة المناخ التنظيمي السائد.

التوصيات :

1. ضرورة الاهتمام بدراسة المناخ التنظيمي، والسلوك التنظيمي، والالتزام التنظيمي في بيئات العمل المختلفة.
2. العمل على تنمية المهارات القيادية، وتنمية روح العمل كفريق، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، حيث يؤثر ذلك في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، ويعزز الالتزام التنظيمي، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، وتحقيق أهداف المنظمة.
3. تشجيع العاملين لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، وخلال من قيام المسؤولين بذلك، وتصميم الدورات التدريبية اللازمة.

4. حث القيادات الإدارية على تبني بيئة تنظيمية تشجع على تنمية الالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

الأبحاث المستقبلية:

يقترح الباحث في ضوء نتائج الدراسة بعض الدراسات المستقبلية أهمها:

- 1- دور العدالة التنظيمية في تلطيف العلاقة بين المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمي والالتزام التنظيمي .
- 2- دراسة أثر القيادة على العلاقة بين المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمي والالتزام التنظيمي ,
- 3- تطبيق نفس الدراسة بقطاع آخر.

المراجع

أولا- المراجع العربية:

- 1- الحراشة، محمد عبود؛ والخريشا، ملوح (2012) "درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفر" مجلة مؤته للبحوث والدراسات- جامعة مؤته 0مجلد (27) ، عدد (2) ، ص ص 114-57.
- 2- الحربي، قاسم عائل (2006)، " المناخ التنظيمي السائد في كليات المعلمين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العمداء وأعضاء هيئة التدريس فيها" مجلة التربية-الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (16).
- 3- الصرايرة، حسين يوسف(2012)، " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية: القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية "مجلة دراسات-الجزائر، العدد (19) ، ص ص 93-77,
- 4- المعايطة، على أحمد جبريل (2008)، " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم" مجلة رسالة المعلم- الأردن، مجلد (46)، عدد (2) ، ص ص 56-55.
- 5- تهامي، عز الدين فكري(2006)، "استخدام أسلوب التحليل الهرمي في تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء" المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة:مصر 0 عدد (1) ، ص ص 255 – 291
- 6- حسين، سعاد احمد (2010)، " سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها بمتغيرات اتجاهات العاملين، وبيئة العمل " مجلة العلوم التجارية- مصر، مجلد(1) ، عدد (1) ، ص ص 257-237.
- 7- جادو، سماسم كامل موسى (2012) "مدى فعالية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء الجامعات الحكومية: دراسة تطبيقية- كلية التجارة-جامعة عين شمس " المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، عدد (2).

- 8- دودين، أحمد يوسف (2012)، "درجة ممارسة بطاقة الأداء المتوازن بوصفها أداة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة (دراسة ميدانية) " مجلة الزرقاء والدراسات الانسانية0مجلد (12)، عدد (1).
- 9- راضي، بهجت عطية (2010)، " العدالة التنظيمية، والمناخ التنظيمي وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمي: دراسة تطبيقية على القنوات الفضائية الحكومية والخاصة" المؤتمر العلمي الدولي الثالث عشر (التربية البدنية الرياضية-تحديات الألفية الثالثة-مصر، مجلد (1)، ص ص، 61-99.
- 10- شرف، صبحي شعبان (2007)، " سلوك المواطنة للمعلمين وعلاقته بالمناخ المدرسي: دراسة لأراء معلمي التعليم الابتدائي"مجلة التربية المعاصرة-مصر، مجلد (24)، عدد (75)، ص ص، 197-271.
- 11- فري، نور غيات (2012)، " أثر القيادة الملهمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية : دراسة تطبيقية على مركز المؤتمرات في القاهرة" مجلة فكر وإبداع- مصر، المجلد (65)، ص ص، 571-595.
- 12- - قرني، أسامة محمود (2011)0"تصور مقترح لتطبيق مدخل الأداء المتوازن في إدارة الجامعات المصرية" مجلة التربية- مصر، مجلد (14)، عدد (32)، ص ص 11-93.
- 13- محمود، محمد صبري (2004)، " تحليل المحددات التي تؤثر على إدراك المديرين لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في قطاع الخدمات بمحافظة الشرقية" مجلة الدراسات والبحوث التجارية، مجلد (24)، عدد (2)، ص ص، 521-584.
- 14- مرزوق، عبدالعزيز على (2010)، " دراسة اثر كل من الثقة التنظيمية، والالتزام التنظيمي علي سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة كفر الشيخ" مجلة الدراسات والبحوث التجارية-مصر، مجلد (2)، عدد (2)، ص ص، 858-893.
- 15- عبد الرحمن، نسرين محمد (2005)، " تأثير فرق العمل علي سلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة مقارنة على قطاع المستشفيات" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس.
- 16- - نجم، عبدالحكيم أحمد (1999)، " أثر بعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بجامعة المنصورة"المجلة المصرية للدراسات التجارية، مجلد (23)، عدد (2)، ص ص، 265-298.
- ثانياً- المراجع الأجنبية:

- Alipour, F, (2011), "The relationship between organizational climate and communication skills of managers of the Iranian physical education organization," *Procedia Social and Behavioural Sciences*, Vol, 30 No, 21, pp, 421-428.

- Bahrami, M, et al,(2016), “Role of organizational climate in organizational commitment: the case of teaching hospitals,” *Osong Public Health Res Perspect*, Vol, 7, No, 2, pp, 96-100, Retrieved 1/1/2016 from <http://dx.doi.org/10.1016/j.phrp.2015.11>.
- Bakan, I, et, al, (2013), “The effect of organizational commitment on women employees' citizenship behavior,” *Indian Journal of Applied Research*, Vol, 3, No, 2,pp, 202-204.
- Batool, S,(2013)," Developing Organizational Commitment and organizational justice to amplify organizational citizenship behavior in banking sector," *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*,Vol, 7, No, 3, PP, 646-655, Retrieved 1/1/2015 from <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=21>
- Bowen, D,E, & Ostroff, C, (2004)," Understanding HRM-frim performance linkages: the role of the ‘strength’ of the HRM system," *Academy of Management review*, Vol, 29, No, 2,pp, 203-221.
- Ebrahimi, A,; Mirjafari, A, and Raad, F, (2013), “The relationship between organizational climate and organizational citizenship behavior,” *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, Vol, 3, No, 2, pp, 1045-1050, retrieved 10/8/2014 from <http://www.textroad.com>
- Ehrhart, M,(2004),"Leadership and procedural justice climate citizenship behavior as antecedents of unit-level organizational,"*Personnel Psychology*, Vol, 57,No, ,PP, 61-94.
- Gautam, T, et, al, (2005), “Organizational citizenship behavior and organizational commitment in Nepal,” *Asian Journal of Social Psychology*, Vol, 8, No, 3,pp, 305-314.
- Felfe, J, and Yan, W,(2009), "The impact of workgroup commitment on organizational citizenship behaviour, absenteeism and turnover intention: the case of Germany and China," *Asia Pacific business review*, Vol, 15 ,No,3,PP, 433–450.
- Fu, W, and Deshpande, S, P, (2014), "The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of

employees in a China's insurance company," *Journal of Business Ethics*, Vol 124, No 2, pp 339-349, retrieved 20/12/2014 from:

www.emeraldinsight.com/MusePath/action/doSearch

-Ghasemi, B, and Keskavarzi, R,(2014), "The relationship Between organizational climate, organizational commitment and organizational behavior in a hospital environment ," *RRAMT*, Vol, 40, No, 1,pp, 759-773, retrieved 1/8/2014 from <http://www.Behaviorscience.com>

- Gholipour, A, and Sadat, S, (2008), "The relationship of organizational climate and job stress and its impacts on teachers of high schools," *Commercial Strategies*, Vol, 1 No, 8,pp, 55-64.

- Gonzalez, J, and Garazo, T(2006), "Structural relationships between organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship behavior," *International journal of service industry management*, Vol, 17,No,1,PP, 23–50.

- Hosseini, M.,and Nai,H,(2015), "Correlation between organizational commitment and organizational climate of physical education teachers of schools of Zanjan," *International Journal of Sport Studies*, Vol, 5, No,2,PP, 181–185.

- Hui, C., et al,(2008), "The role of co-operation and competition on leader–member exchange and extra-role performance in China,"*Asia Pacific journal of human resources*, Vol, 46,No, ,PP, 133–152.

-Jahangir, N, and Hag, M, (2004),“Organizational citizenship behaviour: its nature and antecedent,” *Brac University Journal*, Vol, 1 No, 2, pp, 75-85,

-Jing, F; Avery, G, and Bergsteiner, H, (2011), “Organizational climate and performance in retail pharmacies,” *Leadership & Organization Development Journal*, Vol, 32 No, 3,pp, 224-242.

- Kegans, L; MCCamey, R, and Hammond, H, (2012), “Organizational citizenship behavior and work experience,” *Hospital Topics*,Vol, 30,No, 3,pp, 74-81.

- Koster, F, & Sanders, K, (2006), "Organisational citizens or reciprocal relationships? An empirical comparison," *Personnel Review*, Vol, 35, No,5, PP,519-537.
- Kumar, et, al,(2009), "Linking the 'Big Five' personality domains to organizational citizenship behavior," *International Journal of Psychological Studies*, Vol,1, No,2,PP, 73-81.
- Meyer, J,,and Allen, N,(1991),"A three-component conceptualization of organizational commitment," *Human Resource Management Review*, Vol, 1, No,1,PP, 61-89.
- Meyer, et, al, (2012), "Employee commitment in context: the nature and implication of commitment profiles," *Journal of Vocational Behavior*, Vol, 80, No, 1, pp, 1-16.
- McMurray et al,(2004)," The relationship between organizational commitment and organizational climate in manufacturing," *Human Resource Development Quarterly*, Vol, 15, No, 4, PP,473-488.
- Mohamed M, and Anisa, H,(2012)," Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Organizational Behavior*, Vol,11, No,3, PP,7-22.
- Morgan, R,and Hunt, S, (1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing," *Journal of Marketing*, Vol, 58, No, , PP,20-38.
- Motowidlo, S,(2000), "Some basics issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management," *Human Resource Management Review*, Vol, 10, No, 1, PP, 115-126, retrieved 20/12/2014 from <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.71.4.618>
- Pau Jung, J, and Hong, S, (2008), "Organizational citizenship behaviour (OCB), TQM and performance at the Maquiladora," *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol,25, No,8,PP,793–808, retrieved 20/12/2014 from <http://dx.doi.org/10.1108/02656710810898612>

- Podsakoff, et al,(2000), "Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research, " *Journal of Management*, Vol, 26, Vol, 1, PP, 513-63.
- Organ, D,(1988), *Organizational citizenship behaviour: the good soldier syndrome*, Lexington, MA: Lexington Book.
- Oz, B.;Ozkan, T, and Lajunen, T, (2010), "An investigation of the relationship organizational climate and professional drivers' driver behaviours," *Safety Science*, Vol, 48 , No, 10, pp, 1484-1489.
- Robbins, S, and Judge, T,(2007), *Organizational behavior* (12th Ed.),NewYork: Prentice Hall.
- Shahin,A.; Naftchali, J, and Pool, J,(2014),"Developing a model for the influence of perceived organizational climate on organizational citizenship behavior and organizational performance based on balanced score card," *International Journal of productivity and performance management*, Vol,
- Tsiotsou, R, and Vlachopoulou, M, (2011), "Understanding the effects of market orientation and e-marketing on service performance," *Marketing Intelligence & Planning*, Vol, 29 No, 2, pp, 141-55.
- Walumbwa, F.; Wu, C, and Orwa, B, (2008), "Contingent reward transactional leadership,work attitudes, and organizational citizenship behaviour: the role of justice climate perceptions and strength," *The Leadership Quarterly*, Vol, 19 No, 3,pp, 251-265.
- Zayas, M, et, al,(2015),"Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behaviour in a sample of private banking employees," *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol,35, No, 1, PP, 91-106.
- Zhang,Y; Liao, J, and Zhao, J,(2013)," Research on the organizational citizenship behavior continuum and its consequences," *Front, Bus, Res, China*, Vol, 5, No, 3,PP, 364–379.