

**قدرة بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية
على التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية
دراسة تطبيقية على مستشفيات الهيئة العامة للتأمين الصحي**

إعداد

د/ شعبان السيسى

مقدمة

يعتبر العنصر البشري هو العنصر الفاعل في نجاح أو عدم نجاح المنظمات في تحقيقها لأهدافها والوصول إلى غاياتها، فكلما زاد تفاني العنصر البشري وإخلاصه في تأدية أعماله كلما انعكس ذلك على فاعلية وكفاءة المنظمة، وهذا الإخلاص والتفاني لا يقتصر فقط على أداء الأفراد لأدوارهم الرسمية المحددة سلفاً بل كذلك قيامهم بتلك الأعمال التطوعية الإضافية التي تخرج عن نطاق الدور الرسمي لهم، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على فاعلية المنظمة. وبالتالي بات واضحاً ضرورة الكشف عن العوامل والمحددات التي تقف خلف هذا النمط من السلوكيات الإيجابية وتعزيزها وتمييزها. ويعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من الموضوعات الإدارية الحديثة نسبياً في أدبيات الإدارة والعلوم السلوكية والتي اهتمت بها الأبحاث في الفترة الأخيرة وذلك للعديد من مردوداتها الإيجابية خاصة في الوقت التي تتعامل فيه المنظمات بمختلف أنواعها مع بيئة متغيرة تعكس الكثير من التحديات التي تواجهها هذه المنظمات وأهمها قدرة هذه المنظمات على التكيف مع الظروف البيئية.

وسلوك المواطنة التنظيمية يساعد على التكيف والمرونة في مواجهة المواقف الطارئة والظروف غير المتوقعة وبالتالي فمنظمات اليوم أحوج ما تكون لهذا النمط من السلوك وتتميته. وحتى يمكن تحقيق ذلك ينبغي -بداية- الكشف عن المحددات التي تحدد هذا السلوك.

وانطلاقاً من مسلمة أن السلوك التنظيمي يتحدد بتفاعل مجموعتين من العوامل، عوامل ترجع إلى الفرد كوحدة (U) وعوامل ترجع إلى المنظمة أو بيئة المنظمة (E) $O.E = F(UXE)$.

فإن سلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن يقف خلفه ويحدده بعض الخصائص الشخصية، وكذلك بعض الخصائص المتعلقة ببيئة المنظمة. فالراصد للواقع قد يلاحظ أنه في نفس المنظمة وتحت نفس الظروف البيئية التنظيمية نجد أن هناك أفراد يظهروا هذا النمط من السلوك أكثر من آخرين، وهذا يعكس دور بعض الخصائص الشخصية المحددة لهذا السلوك مثل مركز الضبط، ودافع الإنجاز، الذكاء الوجداني، جودة الصحة النفسية، التفاؤل والتشاؤم، الدوجماتية، كذلك قد تكون الثقة التنظيمية أحد المحددات الجوهرية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية ومعرفة علاقة الثقة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية يجعلنا نبحت عن كيفية زيادة هذا السلوك من خلال تدعيم عناصر الثقة التنظيمية للأفراد في المنظمة، حيث أشار عدد من المنظرين إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية -في جزء منه- نتاج لعلاقات الثقة الشخصية بالمنظمة (Organ, 1990) ، (Eisenbergen et al, 1986).

وانطلاقاً من أهمية سلوك المواطنة التنظيمية أتجه الباحث إلى محاولة الكشف عن القدرة التنبؤية لهذه الخصائص الشخصية والتنظيمية في التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية في قطاع من أهم قطاعات الدولة والذي يتوقف عليه حياة الملايين من البشر وهو قطاع التأمين الصحي السذي يقدم خدماته لمختلف فئات الشعب، وبالتالي فهو أحوج القطاعات إلى سلوك المواطنة التنظيمية.

أولاً: مشكلة الدراسة.

نظراً لأهمية العنصر البشري في تسير أعمال المنظمات - رؤساء ومرؤوسين - وما يرتبسط ذلك بنجاح أو عدم نجاح المنظمة، فقد اهتم الفكر في السلوك التنظيمي اهتماماً خاصاً بسلوك العنصر البشري داخل المنظمات ومن ثانياً هذا الاهتمام ظهر مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية الذي يشير إلى مدى قيام الفرد بسلوكيات تطوعية اختيارية تلقائية خارجة عن نطاق الأدوار الرسمية دون توقع الحصول على مقابل لذلك. فهذا السلوك أصبح مطلباً لجميع المنظمات للعديد من آثاره الإيجابية.

فإذا أمعنا النظر في الأوضاع المالية للمنظمات والخصائص البيئية التي تعمل في ظلها لأدركنا مدى أهمية إنكفاء روح المواطنة التنظيمية في الأفراد حيث تواجه المنظمات العديد من التحديات أهمها انخفاض الانتماء والولاء التنظيمي، تغير نسق قيم العاملين، المنافسة المحلية والعالمية، تدنسي حجم الموارد المالية المخصصة لتعيين العنصر البشري، تزايد المطالب المجتمعية وتزايد مطالب الجمهور وتوقعاته من هذه المنظمات، ولذلك أصبحت الحاجة ملحة ومتزايدة لإيجاد أساليب وآليات جديدة لترشيد استخدام القوى البشرية، وزيادة قدرتها على التكيف والتعامل مع المتغيرات البيئية في حدود إمكانيات المنظمة.

ولا نغالي بالقول أن الوصول إلى الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية والخدمية على حد سواء وزياد قدرها في مواجهة التحديات المعاصرة بالمرونة والابتكار ومناهضة التعقيدات والقبود البيروقراطية. علاوة على التوفيق بين الضغوط المالية التي تحول دون توفير الطاقات البشرية مع زيادة مطالب جمهور المتعاملين مع هذه المنظمات كل ذلك وغيره يمكن التعامل معه من خلال انتقله الأفراد الذين تتوفر لديهم نزعة سلوك المواطنة التنظيمية وكذلك توفير المناخ التنظيمي المساند لهذا السلوك. ورغم تأكيد (Katz) لأهمية سلوك المواطنة منذ الستينات حيث ذكر أن المنظمات التي تعتمد فقط على السلوكيات المقررة طبقاً لنظام العمل الرسمي هي منظمات هشّة وغير قادرة على الصمود طويلاً فإن اهتمام الباحثين في مجال إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية لم يبدأ إلا في منتصف الثمانينات تقريباً (Katz, D. 1964).

فرغم وجود رصيد بحثي لا بأس به حول هذا السلوك إلا أن الوصول إلى نموذج متكامل أو نظرية لهذا النمط السلوكي مازال هدف صعب المنال وما يزيد الأمر تعقيداً أن معظم الدراسات التي تناولت هذا النمط من السلوك تعاملت مع قطاعات ذات صلة بالمجتمعات غير العربية مما يضع صعوبة في تعميم نتائجها على البيئة العربية بصفة عامة والبيئة المصرية بصفة خاصة. ففي كثير من

المنظمات المصرية تعتبر تأشيرة المدير على اختصاصات أحد الأفراد بعبارة "وما يكلف به من أعمال أخرى لصالح العمل" يعتبر نوعاً من العقاب عند كثير من الأفراد.

وبالنظر إلى الدراسات السابقة في سلوك المواطنة التنظيمية نجد أنها أخذت عدة مناحي حيث تناولت بعض الدراسات محددات سلوك المواطنة التنظيمية وكانت أهم هذه المحددات العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، عدالة المشرفين، الرضا الوظيفي، طبيعة الوظيفة (موقفة/دائمة)، نظم تقييم الأداء، والالتزام التنظيمي، نوع المهنة بينما تناولت دراسات أخرى بعض المردودات لسلوك المواطنة التنظيمية ومنها تخفيض الحاجة إلى الأساليب الرقابية الرسمية وتشجيع النشاط الابتكاري، زيادة كفاءة الأفراد من حيث الكم والجودة والاستخدام الأمثل للموارد، تماسك الجماعة، البقاء في المنظمة. ورغم تباين محددات سلوك المواطنة التنظيمية إلا أن هناك اتفاق بين المنظرين والممارسين على أهمية هذا السلوك للعديد من آثاره الإيجابية.

وإذا كان هذا السلوك هام لكافة المنظمات فإنه أكثر أهمية للمنظمات التي تقدم خدمة يتوقف عليها حياة الأفراد وهي التأمين الصحي نظراً لخصائص الخدمة التي تقدمها وخصائص جمهور متلقي الخدمة. ورغم الاهتمام الذي حظي به سلوك المواطنة التنظيمية في الفترة الأخيرة إلا أنه يلاحظ وجود قصور واضح في هيكل الأطر النظرية والبحثية المرتبط بهذا السلوك لوجود العديد من المحددات التي يمكن أن ترتبط بهذا السلوك ولم تحظى باهتمام الباحثين بالقدر الكافي. فإذا كان سلوك المواطنة التنظيمية -في الأصل- سلوك ذاتي تطوعي عفوي واختياري دون توقع مقابل فإن الصفة الشخصية قد تغلب عليه وبالتالي فالخصائص الشخصية يمكن أن يكون لها دور فاعل في نشأة وظهور هذا السلوك.

فرغم قناعتنا بالدور الذي تساهم به المحددات التنظيمية المختلفة في تشكيل هذا السلوك إلا أنه يصعب إنكار دور الخصائص الشخصية في تشكيل هذا السلوك فإذا كان الإحساس بالرضا الوظيفي والعدالة يساهما في تشكيل هذا السلوك فإن هذا الإحساس قد لا يستمر مع الفرد طيلة حياته الوظيفية علاوة على قدرة المنظمات المصرية المحدودة في زيادة إحساس الفرد بهذه الخصائص في الجوانب المتعلقة بعناصر الرضا الوظيفي فضلاً على ذلك يشير الواقع إلى أن هناك أفراد يعملوا تحت نفس المعطيات التنظيمية إلا أنه توجد فروق فردية بينهم في هذا السلوك الأمر الذي يكشف عن إمكانية وجود محددات أكثر ثباتاً واستقراراً لهذا السلوك ترجع إلى الخصائص الشخصية الأمر الذي يفيد كثيراً -على الأقل- في عملية الاختيار والانتقاء. وفي هذا الصدد يشير البعض إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية سمة من سمات الشخصية وهو دالة لسمات الفرد (Turnipsed & Murkison, 1996).

ويشير (Ostroff, 1992) إلى ذلك بالقول باختلاف محددات هذا السلوك عبر حياة الفرد الوظيفية ففي بداية حياة الفرد الوظيفية يرتبط سلوك المواطنة التنظيمية بعوامل استعدادية شخصية مثل وجهة الضبط، دافعية الإنجاز ومع زيادة بقاء الفرد في العمل فإن الرضا الوظيفي يصبح أقوى محددات هذا السلوك وساند هذا الاتجاه (Chanak, 1991) بالقول بأن الخصائص الشخصية يمكن أن تكون أحد المحددات القوية لسلوك المواطنة التنظيمية بجانب المحددات التنظيمية فالخصائص والسمات الشخصية لا تلعب دوراً مباشراً فقط في تحديد سلوك الفرد داخل العمل بل كذلك لها دور غير مباشر لأنها تحدد إدراكات الفرد لمختلف العوائد التنظيمية حيث يشير الواقع إلى وجود أفراد يتوافر لديهم مقومات الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية إلا أن مقارنتهم بآخرين في منظمات أخرى قد تخفض لديهم هذا الإحساس كذلك توجد فروق فردية بين الأفراد في سلوك المواطنة التنظيمية رغم أنهم يعملوا تحت نفس الظروف وبالتالي قد توجد بعض المحددات الشخصية لهذا السلوك وعليه فهناك العديد من العناصر المجهولة التي تساهم في تشكيل هذا السلوك والتي لم تحظى باهتمام الباحثين. فقد كشفت دراسة (Graves, 1999) أن الذكاء الوجداني يساهم بدرجة كبيرة في رقي سلوك الأداء للفرد في العمل كذلك كشفت بعض الدراسات عن وجود علاقة بين التفاؤل Optimism وبين الجراءة والتحمل والالتزام والتحدى في العمل وزيادة الأداء (Scheier & Carver, 1987).

كذلك أظهرت دراسة (Tayler et al., 1992) أن التفاؤل يساعد على التغلب ومواجهة ضغوط العمل والأداء النشط في العمل حيث يجعل الحالة المزاجية جيدة مما يعطي اتساعاً عقلياً للفرد فيؤثر في البيئة المعرفية للأفراد في تحديدهم لأعمالهم وبالتالي فالتفاؤل يوسع مجال حدود العمل بحيث يشمل الدور الرسمي والدور الإضافي. وإذا كان سلوك المواطنة التنظيمية سلوكاً ذاتياً تطوعياً وأحد أركانه الإيثاري ومساعدة الآخرين فإن جودة الصحة النفسية يمكن أن تساهم في تشكيل هذا السلوك الفاعلية وهي أحد أبعاد جودة الصحة النفسية تشير إلى نضوج طاقات الفرد النفسية والفعالية والجسمية وخروج الفرد من دائرة ذاته ليمتد إلى دوائر الآخرين من أفراد ومنظمات ومجتمع في شكل مبادرات في مساعدتهم ونقل مشاعر السعادة لديهم وزيادة سلوك الإيثاري وإنكار الذات.

كذلك فإن النوجماتية باعتبارها سمة شخصية تشير إلى الجمود والثبات النسبي وعدم المرونة وضيق الأفق يمكن أن ترتبط سلباً بسلوك المواطنة التنظيمية فكثيراً من الأفراد يحدون نطاق عملهم بشكل ضيق أما المبادرات لمساعدة الآخرين والوقت الإضافي والأعمال التطوعية تقع خارج حدود اختصاصاتهم الوظيفية.

ومن المحددات التنظيمية لسلوك المواطنة يمكن أن تكون الثقة التنظيمية من أهم المحددات التي تساعد في تشكيل هذا السلوك لأنها تمثل الشعور الشامل للفرد بأن المنظمة تستحق أن تؤتمن وفقاً لإدراكات الفرد وملتزمة بعودها تجاهه.

وبالتالي تحاول الدراسة الحالية معرفة القدرة التنبؤية لهذه المحددات الشخصية والتنظيمية في التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية في قطاع التأمين الصحي الذي يواجه العديد من المشاكل والمعوقات مما يجعل ما يقدمه من خدمات لا يعبر عن طموحات وتوقعات المواطنين من هذا القطاع الحيوي الذي يتعامل مع أكبر شريحة في المجتمع المصري ويواجه منافسة غير متكافئة في جودة الخدمة الصحية بين المستشفيات الخاصة ومستشفيات الهيئة العامة للتأمين الصحي سواء من حيث التجهيزات أو الكوادر البشرية وبطء الخدمة المقدمة الأمر الذي يعكس عدم ثقة المواطنين في هذا القطاع وعدم رضاهم عن الخدمة المقدمة. (فوزي مذكور، ١٩٩١) ومن ثم تتمثل مشكلة البحث الحالي في محالة الإجابة على التساؤلات التالية:

- (١) هل توجد علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين الخصائص الشخصية التالية: (الذكاء الوجداني، جودة الصحة النفسية، التفاؤل، الدوجماتية، دافع الإنجاز، مركز الضغط)؟
- (٢) ما هي القدرة التنبؤية للخصائص الشخصية -محل الدراسة- في التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية؟
- (٣) هل توجد علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين الثقة التنظيمية؟
- (٤) ما هي القدرة التنبؤية للثقة التنظيمية في التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية؟

ثانياً: أهمية البحث:

تتمثل الأهمية النظرية (الأكاديمية) والأهمية التطبيقية للبحث على النحو التالي:

أ- الأهمية الأكاديمية:

- (١) تمثل هذه الدراسة إحدى الروافد التي في مجرى الدراسات السابقة حول ظاهرة سلوك المواطنة التنظيمية إلا أنها تتميز بإدخال خصائص ذات طابع نفسي.
- (٢) رغم وجود رصيد بحثي لا بأس به حول سلوك المواطنة التنظيمية إلا أن الوصول إلى نظرية متكاملة لهذا النمط السلوكي لا يزال يسير ببطء شديد وبالتالي فهذا البحث يمثل

إضافة إلى الدراسات السابقة للوصول إلى نظرية لسلوك المواطنة التنظيمية وذلك من خلال إدخال متغيرات ومحددات شخصية.

- (٣) يتناول هذا البحث بعض المحددات الشخصية التي يمكن أن تساهم في تشكيل سلوك المواطنة التنظيمية والتي لم تتناولها الدراسات في هذا الشأن وكذلك يتناول أحد المحددات التنظيمية وهو الثقة التنظيمية كأحد المحددات التي يمكن أن تساهم في تشكيل هذا السلوك وهو المحدد الذي يتمتع بندرة في البحوث العربية في هذا الشأن.
- (٤) معرفة القدرة التنبؤية للخصائص الشخصية والتنظيمية محل البحث في التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية.

ب- الأهمية التطبيقية:

نظراً للتحديات التي تواجه المنظمات المصرية - الإنتاجية والخدمية - في الوقت الراهن ومحاولة الوصول إلى الجودة الشاملة في منتجاتها وخدماتها فإن سلوك المواطنة التنظيمية يعتبر مجالاً ثرياً للبحث في كافة المنظمات سواء في معرفة مردوداته أو محددهاته أو محاولة تنميته وتعزيزه وبالتالي تتمثل الاستفادة من نتائج البحث الحالي في:

(١) في ضوء ما يسفر عنه البحث من نتائج يمكن معرفة الخصائص الشخصية ذات العلاقة بسلوك المواطنة التنظيمية وبالتالي تضمين هذه الخصائص في معايير الاختيار والتعيين وتقييم الأداء.

(٢) في ضوء ما يسفر عنه البحث من نتائج يمكن معرفة الخصائص التنظيمية (عناصر الثقة التنظيمية) ذات العلاقة بسلوك المواطنة التنظيمية وبالتالي العمل على توفير هذه الخصائص في بيئة العمل مما يساعد على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية.

(٣) إحاطة المدراء وصانعي القرارات علماً بدور الخصائص الشخصية والتنظيمية في تشكيل سلوك المواطنة التنظيمية وبالتالي العمل على توفير هذه الخصائص من خلال برامج تدريبية مثل تدريب الحساسية لتنمية الخصائص ذات الصلة بسلوك المواطنة وكذلك وضع آليات لتوفير قدر من الخصائص التنظيمية في بيئة العمل.

ثالثاً: أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

- (١) الكشف عن علاقة بعض الخصائص الشخصية (الذكاء الوجداني، جودة الصحة النفسية، النظرة التفاؤلية، الدوجماتية، دافعية الإنجاز، مركز الضبط) بسلوك المواطنة التنظيمية.
- (٢) تحديد القدرة التنبؤية للخصائص الشخصية محل البحث في التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية.
- (٣) الكشف عن علاقة الثقة التنظيمية بعناصرها (الثقة في الرئيس، العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، الدعم التنظيمي المدرك) بسلوك المواطنة التنظيمية.
- (٤) تحديد القدرة التنبؤية للثقة التنظيمية في التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية.

رابعاً: فروض البحث:

بالإطلاع على الأطر النظرية وبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي

يمكن صياغة فروض البحث فيما يلي:

الفرض الأول: توجد علاقة دالة إحصائياً بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين الخصائص الشخصية

التالية: الذكاء الوجداني، الصحة النفسية، النظرة التفاؤلية، الدوجماتية، دافعية الإنجاز، مركز الضبط.

الفرض الثاني: توجد علاقة دالة إحصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين الثقة التنظيمية (الثقة

بالرئيس) والثقة بالمنظمة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، الدعم التنظيمي المدرك).

الفرض الثالث: توجد علاقة دالة إحصائياً بين الثقة بالرئيس والثقة بالمنظمة.

الفرض الرابع: يمكن التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال الخصائص الشخصية موضع

البحث (الذكاء الوجداني، جودة الصحة، النظرة التفاؤلية، الدوجماتية، دافعية الإنجاز، مركز الضبط).

الفرض الخامس: يمكن التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال الخصائص التنظيمية موضع

البحث (الثقة التنظيمية).

١- سلوك المواطنة التنظيمية:

أ- مفهومه وعناصره:

لقد اختلف المنظرين والباحثين في أسباب الإدارة والسلوك التنظيمي في تسمية هذا السلوك، وهذا الاختلاف يرجع إلى توجهاتهم ومنطلقاتهم الفكرية ومن أكثر المسميات التي أطلقت على هذا السلوك السلوك غير المكلف (Mc Allister & Daniel, 1989) Non Manted Behavior وسلوك الدور الإضافي (Schiff, et al., 1987) Extra Role وسلوك الموالية والتأييد الاجتماعي Behavior Prosocial (O'Reilly & Chatman, 1987) وسلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship (Smith et al. 1983) ، (Organ, 1989).

ولقد صنف (Katz, 1964) السلوكيات التي تمكن المنظمة من أداء رسالتها في ثلاثة أنماط

سلوكية هي:

- ≡ ضرورة تحفيز الأفراد للالتحاق والبقاء والاستمرار في المنظمة.
- ≡ ضرورة أداء الأفراد لمتطلبات الدور الرسمي المطلوب منهم بشكل صحيح.
- ≡ ضرورة قيام الأفراد بأدوار نشطة خارج نطاق الدور الوظيفي الرسمي بشكل ذاتي وعفوي واختياري وتطوعي.

والنمط الأخير من هذه السلوكيات أطلق عليه "كاتبز" سلوكيات الأدوار الإضافية والتي بدونها تصبح المنظمة نظاماً اجتماعياً هشاً يفتقر إلى التماسك والتلاحم.

وفي هذا الشأن ميز "كاتبز" بين نوعين من السلوكيات المرغوبة من العاملين النوع الأول يتعلق بتنفيذ المهام المطلوبة وفق المعايير المحددة رسمياً بينما يضم النوع الثاني تلك السلوكيات التي تتجاوز حدود الالتزام بما هو مقرر أو مطلوب رسمياً مثل معاونة الرؤساء والزملاء، قبول أعمال إضافية دون شكوى، حماية المنظمة من المخاطر غير المتوقعة، تقديم المقترحات اللازمة لتطوير المنظمة، حماية المنظمة، تقديم المقترحات اللازمة لتطوير المنظمة، حماية موارد المنظمة، وغيرها مما أطلق عليه الباحثون سلوكيات المواطنة التنظيمية.

واسترشاداً بنموذج "كاتبز" اقترح (Kopelman et al., 1990) ثلاثة مجموعات سلوكية اعتبروها ذات علاقة بتحقيق فاعلية المنظمة وهي:

مجموعة سلوكيات الازتباط وتشمل الحضور والبقاء والاستمرار في المنظمة.
مجموعة سلوكيات الأداء وتشير إلى قيام الأفراد بأداء أدوارهم ومهامهم الرسمية.
مجموعة سلوكيات المواطنة وتشير إلى الجهود التعاونية خارج نطاق الدور الرسمي
والمشاركة الفعالة للأفراد في تحقيق رسالة المنظمة.

وكانت دراسة (Smith, et al, 1983) هي الأساس الذي انطلقت منه العديد من الدراسات اللاحقة
في مجال سلوك المواطنة التنظيمية حيث انطلق "أورجان وزملانه" من مفهوم المواطن الصالح الذي
يعاون جيرانه ويقوم بأعمال تطوعية لمصلحة المجتمع وبيادر بأعمال لرفاهية المجتمع وبنفس المنطق
فإن المواطن الصالح في المنظمة، هو الذي يساهم في زيادة فعالية المنظمة، من خلال قيامه
بالسلوكيات التي لا توجد في متطلبات الدور الرسمي في الوصف الوظيفي له دون انتظار لمكافأة أو
مقابل.

ولقد أطلق "سميث وآخرون" على هذا النمط من السلوكيات سلوك المواطنة التنظيمية (OCB)
Organizational Citizenship Behavior ويرى "سميث" أن هذا النمط يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة
في الأجل الطويل ويساعد المنظمة على مواجهة المنافسة وزيادة الابتكار والاستجابة لتغير الظروف
وذلك لما يتميز به من المرونة في مواجهة الأزمات والتحديات (Smith et al., 1983).

ولقد تعددت مفاهيم سلوك المواطنة التنظيمية حيث يعرف (Thomas & Christopher, 1996)
سلوك المواطنة بأنه سلوك موالة وتأييد اجتماعي يتضمن أفعالاً إيجابية اجتماعية لم تحدد رسمياً في
الدور الوظيفي.

كما يعرف (Knonvsky, Gropanzono, 1996) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه "المساهمات التي لا
يتم مكافأتها تعاقدياً ولا يتم تدعيمها من جانب الرئيس المباشر أو تحديدها في توصيف الوظيفة.

كذلك يمكن تعريفه بأنه السلوك الوظيفي الذي يتعدى حدود الواجبات الوظيفية والذي يؤديه
الموظف طواعية واختياراً (Knonvsky & Pugh, 1996). أما كل من (O' Reilly & Chatman, 1987) فقد
أطلقا عليه سلوك التأييد الاجتماعي وتم تعريفه على أنه مجموعة من الأفعال لم تحدد بصورة مباشرة
من قبل التوصيف الوظيفي ولكنها تجلب مصالح ومنافع للمنظمة تسمى على المصلحة الفردية
المباشرة.

ويشير البعض إلى سلوك المواطنة التنظيمية باعتباره مجموعة الأفعال والتصرفات التي تصدر عن الفرد ولا توجد ضمن المتطلبات الرسمية الوظيفية والفرد غير مكلف بها ضمناً أو علنياً. (Mc Allister, 1995).

ويرى (Organ, 1983) أنه سلوك فردي يتميز بحرية الاختيار والذاتية والتطوعية ولا يرتبط بالنظام الرسمي للمكافآت، ويساهم في زيادة فعالية المنظمة وبالتالي يتسم هذا السلوك بما يلي:

- سلوك تلقائي واختياري وتطوعي في طبيعته.
- لا يمكن تفسيره عن طريق النظام الرسمي للمكافآت الرسمية.
- يؤدي إلى زيادة فاعلية المنظمة في الأجل الطويل.

ويعتبر التعريف الذي أورده (Organ & Konovsky, 1989) أكثر المفاهيم شمولاً حيث عرفا سلوك المواطنة التنظيمية بأنه سلوك فردي يقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية الرئيسية ويشتمل على إيجاعات وإشارات تعاونية أو بناءة لا تكافئها بصورة مباشرة أو تعاقدية أنظمة الجزاءات الرئيسية للمنظمة.

وبالنظر إلى المفاهيم المختلفة لسلوك المواطنة التنظيمية نجد أنها تشترك في العديد من العناصر أهمها:

- أنه سلوك فردي مصدره المبادرة الذاتية والإرادة التطوعية والاختيارية للفرد.
- لا توجد علاقة بين هذا السلوك وبين الوصف الوظيفي.
- يؤدي الفرد هذا السلوك دون انتظار مقابل.
- يساهم هذا السلوك في زيادة فاعلية المنظمة.

وعليه يمكن القول أن سلوك المواطنة التنظيمية يمثل زملة التصرفات السلوكية الفردية التي يقوم بها الفرد وتقع خارج نطاق الواجبات الرسمية لوظيفته تطوعاً واختياراً دون انتظار مقابل لهذا السلوك.

ونتيجة عدم تحديد هذا السلوك في إطار تنظيمي معين فقد اختلف الباحثون في تحديد عناصره وأركانه، وقد يرجع هذا إلى عدم القدرة على التمييز الواضح بين الدور الرسمي والبدور الإضافي (in - Role, extra - Role) ولذلك تبنى البعض المفهوم الشامل لسلوك المواطنة التنظيمية باعتباره المواطنة المدنية Civicitizenship وتشمل كل أوجه السلوك الملائمة للمواطن الصالح وبالتالي تشمل

سلوك الدور الرسمي in - Role Job وسلوك الدور الإضافي extra - Role Job، وفي ضوء هذا المفهوم قدم (Graham, 1991) مجموعة من سلوكيات المواطنة النشطة Active Citizenship وتشمل:

- * الطاعة وإتباع التعليمات Obedience
- * المشاركة Participation

وحدد (Mackenzie et al., 1993) عناصر سلوك المواطنة التنظيمية فيما يلي:

- * قبول أوضاع المنظمة Sportsmanship
- * الاهتمام بالمنظمة Civie Virture
- * الضمير الحي Conscientiousness
- * الإيثار Altruism

وتوصل (Organ & Konovsky, 1989) إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يتكون من:

- * الإيثار.

- * إتباع التعليمات المتعلقة بالسلوكيات التنظيمية

وأضاف عبد الحميد صفوت (١٩٩٧) مكونين لهذا السلوك هما:

- * التطوعية Volunteering:

وتشير إلى التطوع للقيام بأعمال ومهام غير مكلف بها الفرد ومعاونة الزملاء الذين يقع عليهم عبء عمل والاجتهاد لتحسين صورة المنظمة والانتظام في العمل.

- * الحماس الزائد Over-Role:

ويشير إلى قيام الفرد بأعمال لتحسين صورة المنظمة، وعدم المطالبة بفترات راحة وتقديم مبتكرات لتحسين الأداء والبعد عن المناقشات غير المجدية.

واستخدمت دراسة عبد الحميد صفوت مقياس سلوك المواطنة التنظيمية المكون من أربعة

عناصر لهذا السلوك هي الإيثار، التطوعية، إتباع التعليمات، الحماس الزائد. ويتفق كل من عادل زايد (٢٠٠٠) وأحمد العامري (٢٠٠٢) على أن مكونات سلوك المواطنة التنظيمية تشمل خمس مكونات أساسية هي: الإيثار، الالتزام العام أو وعي الضمير، الروح الرياضية أو التسامح، الكرم أو الكياسة، والسلوك الحضاري.

ويرجع اختلاف الباحثين في تحديد عناصر وأركان هذا السلوك إلى عدم وجود إطار تنظيمي محدد لأبعاد هذا السلوك وبالتالي فإن مساحة هذا السلوك يمكن أن تشمل العديد من العناصر.

واتساقاً مع سبق يمكن تعريف سلوك المواطنة التنظيمية إجرائياً بأنه زملة التصرفات الفردية التي يسهم بها الفرد في العمل بأكثر مما يتطلبه الدور الوظيفي الرسمي دون انتظار لمقابل كما تعكسه درجات الإيثار، اتباع التعليمات، التطوعية، الحماس الزائد، والدرجة الكلية.

ب- آثار ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية:

نتيجة تأكيد الأدبيات والأطر النظرية، وكذلك الدراسات السابقة على العديد من المردودات الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية فقد أسهمت العديد من الدراسات في الكشف عن بعض محددات هذا السلوك وآثاره.

فسلوك المواطنة التنظيمية يساعد في تحسين الأداء الكلي للمنظمة وزيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة وتخفيض حاجة المنظمة إلى تحقيق الموارد النادرة لوظائف الصيانة وكذلك المحافظة على وحدة وتماسك الجماعة (أحمد العامري، ٢٠٠٢م). كذلك يساعد المدير على التفرغ لأداء أعباء وظيفته بشكل أفضل إذا ما أظهر العاملون بعض جوانب سلوك المواطنة التنظيمية مثل تعليم العاملين الجدد، التعاون مع الزملاء، تجنب إثارة المشاكل، تدعيم روح الفريق (عادل زايد، ٢٠٠٠م).

وقد لاحظ (Katz & Kahn, 1978) أن هناك كمية كبيرة من الأعمال اليومية التي تتم بشكل غير رسمي وتكون في مجملها لصالح المنظمة، وهذه الأعمال أو السلوكيات غير مطلوبة رسمياً ويقوم بها الأفراد من تلقاء أنفسهم كما أن المشرفين يقدرّون هذه الأعمال لأنها تسهل أداء عملهم وتتيح لهم تخصيص وقت وطاقة أكبر للقيام بمهام تنظيمية أكثر أهمية.

ويرى (Smith et al., 1983) أن هذا السلوك يساهم في تليين وتشجيع وصيانة الآلة الاجتماعية للمنظمة، وتوفير المرونة اللازمة للعمل في المواقف الطارئة والأزمات ويحافظ على التوازن الداخلي للمنظمة.

وكشفت دراسة (William & Anderson, 1991) إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يسهم في تحسين الكفاءة والفاعلية التنظيمية من خلال حسن استخدام الموارد والإبداع وعملية التكيف السريع للعاملين مع التطورات الخارجية.

وساند هذا الاتجاه ما كشفت عنه دراسة (Podsokof et al., 1997) من وجود علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وزيادة كفاءة الأداء من حيث الكم والجودة وزيادة الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

كذلك أظهرت دراسة (Shore et al., 1995) عن وجود علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام الوجداني للمنظمة.

كذلك أظهرت دراسة (Lambert, 2000) عن وجود علاقة بين فاعلية ونجاح المنظمات وتقليل الحاجة إلى الأساليب الرقابية وتخفيض التكلفة وتشجيع النشاط التلقائي والتجديد وبين سلوك المواطنة التنظيمية.

ونتيجة اتساق الجدليات النظرية والدراسات على الكثير من المردودات الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية فقد سعت الكثير من الدراسات إلى الكشف عن محددات هذا السلوك.

ففي دراسة رفعت جاب الله (١٩٩٤) وجد أن هذا السلوك يميل بصفة عامة إلى الظهور بين العاملين ذوي الترتيب الأول في الميلاد، وكذلك لدى العاملين الأكثر رضا عن وظائفهم وكانت قيادتهم ديمقراطية، بينما كشفت دراسة محمد خليفه (١٩٩٧) عن وجود علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين كل من العدالة الإجرائية، المحيط الاجتماعي، القدرة القيادية، الرضا الوظيفي، الجنس، المسئولية الاجتماعية.

كذلك أظهرت دراسة عادل زايد (٢٠٠٠) عن وجود علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين كل من الرضا الوظيفي ومكونات العدالة التنظيمية، وكشفت كذلك دراسة أحمد العامري (٢٠٠٢) عن وجود علاقة بين السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية وأيدت ذلك دراسة (Mackenzie & et al., 1993).

كذلك كشفت بعض الدراسات عن وجود علاقة بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية (Moorman, 1991) ' (Niehoof & moorman, 1993).

وأظهرت دراسة عبد الحميد صفوت (١٩٩٧م) بأن مدة الخبرة أقوى المتنبئات بسلوك المواطنة التنظيمية كذلك كان مستوى الإشراف هو المتنبئ الأقوى في درجة الإيثار.

بالإضافة إلى وجود علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين الدعم التنظيمي المدرك كما كشفت عنه نتائج بعض الدراسات (Eisenberger, et al., 1990) . (Wayne et al., 1997)، كذلك أظهرت

دراسة (Skarlicki & Iatham, 1996) أن إدراك العاملين للعدالة التنظيمية يرتبط بواحد أو أكثر من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

وكشفت دراسة (Thomas & Christopher, 1996) عن وجود علاقة بين نظام تقييم أداء العاملين وسلوكهم التطوعي.

وكشفت دراسة علاء الدين عبد الغني (٢٠٠١) عن وجود علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين كل من الرضا الوظيفي، إدراك الفرد لعدالة نظم تقييم الأداء، درجة التوافق بين الفرد والمنظمة، دعم القيادة، ولا توجد علاقة بين طبيعة الوظيفة (دائمة/ مؤقتة) وسلوك المواطنة التنظيمية.

وبمراجعة الباحث للمحددات التي كشفت عنها البحوث لسلوك المواطنة التنظيمية وجد أن معظم هذه البحوث -إن لم يكن كلها- لم تتناول محددات شخصية ذات طابع نفسي رغم ما أكدته الجدليات النظرية بأن هذا السلوك دالة في الفرد A Function of the Individual فهو سمة شخصية (Turnipseed & Murkison, 1996) A Personality Characteristic. هذا ما تسعى هذه الدراسة -في أحد أهدافها- للكشف عنه.

٢. الخصائص الشخصية:

أ- الذكاء الوجداني Emotional Intelligence:

يعتبر الذكاء الوجداني من المفاهيم الحديثة نسبياً والتي تشير إلى مشاعر الإيثار لدى الفرد من خلال تعاطفه الوجداني مع الآخرين والقدرة على قراءة عواطفهم وبالتالي يتعلق هذا المفهوم بإدراك الفرد للانفعالات والمشاعر سواء تجاه نفسه أو تجاه الآخرين ومعالجة تلك المعلومات الانفعالية، واستخدامها في الشعور بالأمل والتفاؤل وبالتالي يمكن للفرد أن يتفاعل بفاعلية مع ذاته ومع الآخرين وبالتالي يغير ما يمكن تغييره ويتقبل ما لا يمكن تغييره.

وفي هذا الإطار قدم (Mayer & Salovey, 1997) مفهوماً للذكاء الوجداني يشير إلى أنه القدرة على إدراك الانفعالات وتنمية الانفعالات التي تساعد على التفكير والفهم للانفعالات والمعلومات الوجدانية. بينما يرى (Mayer et al., 2000) أن الذكاء الوجداني يشير إلى القدرة على إدراك الانفعالات وفهم المعاني والمعلومات المتعلقة بهذه المعلومات، ويرى (O'Neil, 1995) أن الذكاء الوجداني مهارة اجتماعية تهتم بالتواجد مع الآخرين في حالة من الرضا والمقدرة على إقناع الآخرين وقيادتهم ومعرفة شعورهم. وبالتالي فالذكاء الوجداني مهارة وجدانية تساعد الفرد على التعامل بنجاح مع البيئة المحيطة به وما بها من ضغوط.

وفي هذا الصدد يشير فاروق عثمان ومحمد عبد السميع (٢٠٠١) إلى أن الذكاء الوجداني يعني القدرة على الانتباه والإدراك الجيد للانفعالات والمشاعر الذاتية وفهمها وصياغتها بوضوح وتنظيمها وفقاً لمراقبة وإدراك دقيق لانفعالات الآخرين، ومشاعرهم للدخول معهم في علاقات انفعالية اجتماعية إيجابية تساعد الفرد على الرقي العقلي والانفعالي والمهني وتعلم المزيد من المهارات الإيجابية للحياة.

ولقد كشفت دراسة (Pellitteri, 1999) عن وجود علاقة بين الذكاء الوجداني والتوافق النفسي، وكشفت دراسة محمد إبراهيم جودة (١٩٩٩م) عن وجود فروق بين ذوي مركز الضبط الداخلي وذوي مركز الضبط الخارجي في الذكاء الوجداني لصالح ذوي مركز الضبط الداخلي.

ويذكر (Salvey, 1997) أن قدرات الذكاء الوجداني تتمثل في: (بام روبيستر وجان سكوت،

(١٩٩٨)

- أن يعرف الشخص عواطفه ومشاعره.

- أن يتدبر الشخص أمر هذه المشاعر والعواطف.

- أن يدفع نفسه بنفسه أي يكون مصدر دافعية ذاتية.

- أن يتعرف على مشاعر الآخرين.

- أن يتدبر أمر علاقته بالآخرين.

ويُعرف دانييل جولمان (٢٠٠٠) القدرات الخمس السابقة في:

- أن يعرف الفرد عواطفه (الوعي بالذات).

- إدراك العواطف (القدرة على تهدئة النفس).

- تحفيز النفس (تحفيز الذات للوصول إلى أعلى أداء)

- التعاطف (القدرة على التقاط الإشارات الاجتماعية التي تدل على أن هناك من تحتاج إليهم

والاستعداد للإيثار)

توجيه العلاقات الإنسانية (إقامة وتوجيه علاقات إنسانية جيدة).

ولقد وضع بار - أون (Bar - on, 1997) تصوراً للمكونات العملية للذكاء الوجداني على النحو

التالي:

مكونات داخل الشخصية وتتضمن الوعي بالذات الوجدانية، اعتبار الذات، تحقيق الذات، الاستقلال.

- مكونات العلاقات الشخصية وتتضمن التفهم، العلاقات الشخصية مع الآخرين، المسؤولية الاجتماعية.

- مكونات القدرة على التوافق وتتضمن حل المشكلة، التحقق من خلال الواقع، المرونة.

- مكونات التعامل مع الضغوط، وتتضمن تحمل الضغط، ضبط أو السيطرة على الاندفاع.

- مكونات المزاج العام وتتضمن السعادة، التفاؤل.

ولقد أظهرت بعض الدراسات وجود علاقة بين الذكاء الوجداني والرضا عن الحياة وإتقان

العمل (Martinez, 1997).

واتساقاً مع ما سبق يمكن القول أن الذكاء الوجداني يتضمن مجموعة مكونات يمكن أن تسعد

على وجود سلوك المواطنة وهو ما يحاول البحث -في جزء منه- الكشف عن هذه العلاقة.

ب- جودة الصحة النفسية:

تشير الصحة النفسية إلى عملية توافق الفرد مع نفسه، ومع البيئة المحيطة به ويحدد مستوى

الصحة النفسية في ضوء مربع الصحة النفسية على النحو التالي (مصطفى خليل الشراوي، ١٩٩٩).

أ- حالة الخلو من المرض Illness free

وتتمثل في توافر عنصري التوافق وهما التلاؤم والرضا

التلاؤم

الرضا

وهنا لا تظهر على الفرد مظاهر سوء التكيف أو تصدر منه سلوكيات يشتق منها أنه

يعاني من اضطراب سلوكي أو عدم اتزان وبالتالي فالتوافق يمثل الحد الأدنى للخلو

من المرض.

ب- حالة السلامة أو الكفاءة النفسية Psychological fitness

وهذا المستوى يتحدد بتوافر عنصر التفاعل بجانب التلاؤم والرضا

تلاؤم

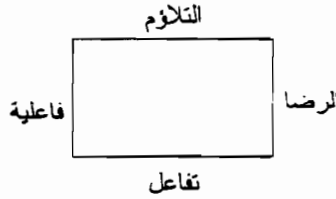
رضا

تفاعل

وهنا تظهر الكفاءة النفسية للفرد حينما يواجه ضغوط وتحديات وبمقدار لياقته النفسية يستطيع مواجهة الضغوط والتغلب عليها.

ج- حالة جودة الصحة النفسية Psychological well-Being

وتتحدد باستكمال المربع لعنصر الفاعلية Effectiveness



وتلك قمة أحوال الصحة النفسية وتتميز بكل ما لدى الفرد من طاقات نفسية وعقلية وجسمية وتنميتها ذاتياً والتدريب على حل المشكلات ومواجهة الضغوط والمبادرة بمساعدة الآخرين والتضحية من أجل الآخرين ونقل مشاعر السعادة للآخرين.

ويعتقد الباحث أن وصول الفرد إلى هذا المستوى (جودة الصحة النفسية) يساعده عن الخروج خارج ذاته، وذلك من خلال مبادراته بمساعدة الآخرين والتضحية من أجلهم سواء كان هؤلاء الآخرين أفراداً أو منظمات واتفاقاً مع هذا السياق يمكن أن تكون جودة الصحة النفسية من العوامل المسهمة في تشكيل سلوك المواطنة التنظيمية.

ج- التفاؤل والتشاؤم Optimism / Pessimism :

تشير أدبيات علم الشخصية إلى أن التفاؤل Optimism والمزاج الإيجابي من الأمور الهامة للصحة النفسية والجسمانية بينما يؤدي التشاؤم Pessimism إلى سوء التوافق (Carver & Gains, 1987).

وغالباً ما يرتبط كل من التفاؤل والتشاؤم بنظرة الفرد للمستقبل وهذا ما يؤكد كثر من المنظرين على اعتبار أن التفاؤل يشير إلى التوقعات الإيجابية للمستقبل بينما يشير التشاؤم إلى التوقعات السلبية بشأن المستقبل (Scheier & Carver 1987). وإن كان البعض يشير إلى أنهما يرتبطان بحياة الفرد حاضراً ومستقبلاً باعتبارهما يعكسا النظرة الإيجابية (التفاؤل) والنظرة السلبية (التشاؤم) للحياة (Dember, et al., 1989).

وإن كانت معظم مفاهيم التفاؤل والتشاؤم تهتم بالمستقبل حيث يُعرف أحمد عبد الخالق (١٩٩٦) التفاؤل بأنه نظرة استثناء نحو المستقبل تجعل الفرد يتوقع الأفضل وينتظر حدوث الجيد

ويرنو إلى النجاح ويستبعد ما خلا ذلك بينما يشير التشاؤم إلى توقع سلبي للأحداث القادمة تجعل الفرد ينتظر حدوث الأسوأ ويتوقع الشر والفشل وخيبة الأمل ويستبعد ما عدا ذلك إلى حد بعيد.

ولقد تزايد الاهتمام في الفترة الأخيرة بالدراسات النفسية للتفاؤل والتشاؤم وذلك من خلال علاقاتهما بعدد من المتغيرات الاجتماعية والنفسية والجسمية السوية وغير السوية. حيث أظهرت بعض الدراسات أن المتفائلين أكثر استخداماً لطرق تكيفية "Adaptive" وفعالة للتعامل مع الضغوط وأكثر استخداماً للدعم الاجتماعي بينما يستخدم المتشائمون طرقاً أقل فاعلية للتعامل مع الضغوط ومنها الهروب والتجنب والتصرف الانفعالي (Hart & Hittner, 1995).

كذلك كشفت دراسة أحمد عبد الخالق (١٩٩٦م) عن وجود علاقة بين التفاؤل والصحة الجسمية وارتباط موجب بين التشاؤم والأعراض والشكاوى الجسمية. ولا شك أن المشاعر التفاؤلية والتشاؤمية للفرد تعتبر أحد محددات سلوكه ففي ضوء تفاؤل الفرد يمكن مواصلة الكفاح والنضال وبذل المجهود والمثابرة، وفي ضوء تشاؤم الفرد قد يستسلم وينخفض أداءه حيث تشير بعض الدراسات إلى أن التفسير التشاؤمي لأحداث الحياة يؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي والمهني (Peterson et al., 1988).

بينما أظهرت دراسات أخرى وجود علاقة بين التفاؤل وبين الأداء الوظيفي والمهني (Aspinwall, Taylor, 1992).

وإذا كانت هذه الدراسات كشفت عن وجود علاقة بين التفاؤل وبين الأداء الوظيفي والمهني فإن هذا البحث يحاول الكشف عن بعض المحددات الشخصية في علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية وأحد هذه المحددات -قيد البحث- التفاؤل أو النظرة التفاؤلية.

د- الدوجماتية:

لقد ظهر مفهوم الدوجماتية على يد روكيش (Rokeach, 1954) على أساس أن لكل فرد نطاقاً أو نسقاً لكل ما يعتقد فيه ويثق فيه ولكل ما لا يعتقد فيه ولا يثق فيه Belief - Disbelief System سواء على المستوى الفكري أو اللفظي أو السلوكي، ولقد ميز روكيش بين العقل المنفتح والعقل غير المنفتح فالأخير يكون نطاقاً للتفكير يتسم بالجمود والثبات ومقاومة التغيير أما العقل المنفتح فهو عقل نام ومتطور وحساس للاستجابة لأي تغيير وبالتالي يرى روكيش أن الدوجماتية ما هي إلا نظام مغلق نسبياً للاعتقاد وعدم الاعتقاد ينتظم حول قاعدة مركزية من المعتقدات تفسر بدورها هيكلها من التعصب ضد المعتقدات المخالفة وأصحابها والتسامح مع المعتقدات المشابهة وأصحابها.

وعرف فاروق عبد السلام (١٩٧٨) الدوجماتية بأنها أسلوب جامد في التفكير ونظرة متسلطة للحياة وتشدد مع المعتقدات المناهضة وأصحابها والتسامح مع المعتقدات المشابهة وأصحابها ورفض الجديد من الأفكار.

وعليه يمكن القول أن الدوجماتية أسلوب للتفكير يتسم بالجمود والثبات النسبي ومقاومة التغيير ويساعد في خلق أنماط سلوكية أوتوقراطية.

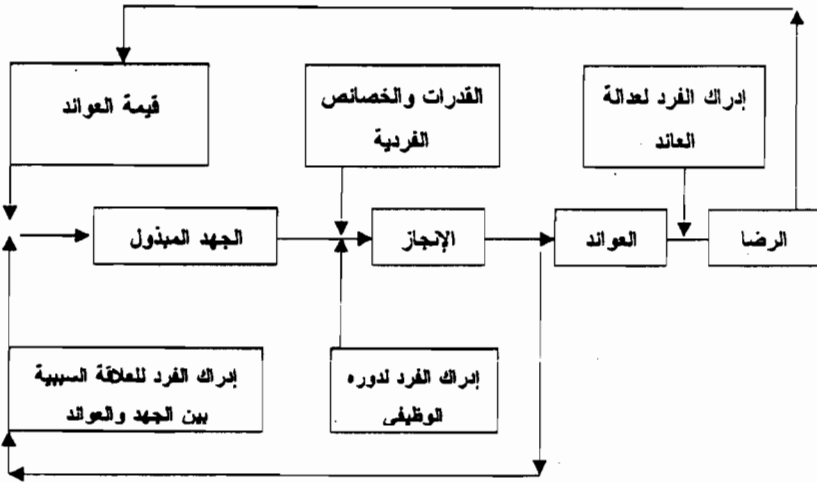
وفي ضوء ذلك يمكن أن نجد أن الشخص الدوجماتي يضع حدود لنفسه ولعالمه يصعب الخروج عن هذه الحدود وبالتالي يمكن أن يكون للدوجماتية أثراً سلبياً على سلوك المواطن التنظيمية وهو ما يسعى البحث الحالي -في جزء منه- إلى الكشف عنه.

هـ- دافع الإنجاز:

من خلال دراسات "David Mc Clelland" توصل إلى أن هناك أفراد ذوي ميل ورغبة عالية في الإنجاز وإتمام الأعمال بصورة جيدة خلافاً للأفراد العاديين وأطلق على هذه الفئة المنجزين أو ذوي الإنجاز العالي "Achievers" واستخلص من ذلك أن هناك دافع التميز أو الإنجاز لدى فئة من الأفراد ويشير هذا الدافع إلى الرغبة في أداء العمل بصورة جيدة ويتميز ذوي الإنجاز العالي بخصائص منها (John Ivancevich et al., 1982):

- يميلوا إلى اختيار الأعمال التي توفر لهم شعور بالتقدير من جراء إتمام العمل بنجاح.
- يشعروا بالسعادة بمجرد الوصول إلى الإنجاز العالي.
- سيطرة العمل على مشاعرهم ووجدانهم.
- لديهم قدرة على المثابرة.

وبالتالي يمكن أن يكون دافع الإنجاز أحد الدوافع الشخصية التي تؤثر على أداء الفرد في العمل تأثيراً موجياً. ولقد وضع "Porter, Lowler" نموذجاً يوضح مدخلات ومخرجات الإنجاز في العمل كما يوضحها هذا الشكل (Steers & Porter, 1994).



شكل رقم (١)

”نموذج بورنر ولولر

واتساقاً مع ما سبق يمكن القول بإمكانية وجود علاقة بين دافع الإنجاز وسلوك المواطنة التنظيمية.

و- مركز الضبط Locus Of Control:

من المتغيرات التي تتعلق بعقيدة الفرد عن أي العوامل هي الأقوى والأكثر تحكماً في نتائج حياته هل العوامل التي يمكن السيطرة عليها أو التحكم فيها أم العوامل التي لا يمكن السيطرة عليها أو التحكم فيها. ومفهوم مركز الضبط أو جهة الضبط أو التحكم من المفاهيم الحديثة نسبياً والمشتقة من نظرية التعلم الاجتماعي التي صاغها جوليان روتر 'Julian Rotter' حيث يشير مصطلحي الضبط الداخلي للتدعيم "Internal Control of Reinforcement" إلى الطريقة التي يدرك بها الفرد مصدر التدعيمات حيث يشير (Walter, 1981) أن ذوي مركز الضبط الداخلي يشعرون بأن التعزيزات الناتجة لسلوكهم الشخصي إيجابية أم سلبية أم محايدة تتحدد أساساً بتصرفات الفرد نفسه ومجهوده الشخصي وقدراته أكثر من كونها نتيجة الحظ أو الصدفة أما ذوي وجهة الضبط الخارجية فإنهم يشعرون بأنهم لا يتحكمون في النتائج إيجابية كانت أم سلبية، وأن هناك قوى خارجية تحدد هذه النتائج ومن الصعب السيطرة عليها.

وبالتالي فذوي مركز الضبط الداخلي "Internals" هم أولئك الأفراد الذين يروا أن ما حصلوا عليه من مزايا وعقوبات يرجع إلى سلوكهم وتصرفاتهم بينما ذوي مركز الضبط الخارجي

"Externals" هم أولئك الأفراد الذين يروا أن العوامل الخارجية من حظ وصدفة هي التي تسيطر على أقدارهم وبالتالي يمكن ملاحظة أن ذوي مركز الضبط الداخلي يمكن أن يكونوا أكثر تميزاً في الأداء المهني ولديهم سلوك مواطنة تنظيمية أكثر من ذوي مركز الضبط الخارجي.

٢. الخصائص التنظيمية

الثقة التنظيمية

أ- مفهوماً وعناصرها:

لقد احتل موضوع الثقة التنظيمية اهتمام العديد من الباحثين والممارسين في الدراسات الحديثة وذلك للعديد من المردودات الإيجابية المترتبة عليها ومنها ارتفاع مستوى أخلاقيات العمل الأمر الذي أصبح ينظر إلى الثقة التنظيمية على أنها أحد أصول المنظمة. (Chiles & Mackin, 1996)

وزيادة الاهتمام بموضوع الثقة التنظيمية إنما يعكس التغييرات الحادثة في طريقة التفكير حيث يركز التفكير الحالي على دينامية العلاقات بين الأفراد والجماعات في مكان العمل وتعتبر الثقة أحد هذه العناصر الحرجة في دينامية العلاقات بين الأفراد داخل المنظمات فإذا انخفض مستوى الثقة ازداد الشعور بالضغط النفسي وعدم الإحساس بالأمان والخوف من الإخفاق في الأداء الأمر الذي ينعكس سلباً على مستوى الأداء (Sonnenburg, 1994).

ومفهوم الثقة التنظيمية شأنه شأن الكثير من المفاهيم التي لا يوجد اتفاق عليها أو تعريف محدد بشأنها بل قد تتعدد مفاهيمها بتعدد مداخل دراستها وعدد الباحثين بشأنها فالمدخل الفلسفي للثقة يشير إلى السلوك القائم على المبادئ والأسس الأخلاقية بينما يركز علماء السيكولوجي على الثقة من خلال سمات كل من الشخص مانح الثقة والشخص متلقي الثقة. (Hosmer, 1995)

بينما يركز بعض الباحثين على الثقة من خلال المنظور المبني على الشخصية - Character Based Perspective سواء من حيث الخصائص الشخصية للقائد أو الخصائص الشخصية للتابعين (Cunningham & Mac Gregor, 2000) في حين يركز آخرون على الثقة من خلال النموذج المبني على العلاقات Relationship - Based Perspective والقائم على مبادئ التبادل الاجتماعي ويتعامل مع الأفراد على أن لديهم الرغبة في تبادل الثقة مع قائدهم ورد الثقة بمثلها مما يجعلهم يقضوا معظم وقتهم في المهام المطلوبة والرغبة في الوصول إلى ما فوق ذلك من أعمال. (Konovsky & Pugh, 1994)

وبضيف (Mc Allister, 1995) الثقة في بعدين هما البعد العاطفي Affective والبعد الإدراكي أو المعرفي Cognitive والبعد المعرفي يعكس الثبات والعدالة والاستقامة في القائد ويعكس منظور الثقة

المبني على العلاقات بينما يعكس البعد العاطفي العلاقة الخاصة بالقائد كما يعكسها المنظور المبني على الشخصية.

ويؤكد (Mayer et al., 1993) على أهمية الثقة المرتبطة بشخصية القائد لأن لديه سلطة اتخاذ القرارات التي تؤثر جوهرياً على المرؤوسين الذين لديهم القدرة على إنجاز الأهداف وهؤلاء المرؤوسين يضعوا صورة لخصائص القائد الذي يمكن أن يكون محل ثقتهم مثل إمكانية الاعتماد عليه، عدالته، قدراته من خلال المنظور المبني على الشخصية سواء من حيث شخصية القائد وخصائصها أو شخصية التابعين وخصائصها (Cunningham & Mac Gregor, 2000).

ويؤكد (Bhottacherjee, 2002) أن معظم اتجاهات الثقة تتضمن اتجاهاً واعتقاداً وتوقعاً لأحد الأطراف بأن سلوك الآخر في العلاقة أو نتائجها سيكون لمصلحة الطرف الوائق.

ولقد حدد (Rousseau et al., 1998) مفهوم الثقة باعتباره حالة نفسية للشخص الحساس أو سويج التأثير بالنقد لقبول التصرفات المبني على التوقعات الإيجابية لسلوك الآخر. بينما يرى (Whitener, et al., 1998) أن الثقة عملية تبادل اجتماعي بين القائد والتابعين.

ويشير (Bulter, 1991) إلى أن الثقة باعتبارها التوقع الذي يدركه الأفراد والجماعات من خلال الكلمات - الوعود الشفهية والمكتوبة لشخص أو جماعة ويمكن الاعتماد عليها فإن أهم عناصرها السلوك المتسق مع الأقوال - العدالة، الإنجاز للوعد، الكفاءة، النفتاح، إمكانية الوصول إلى الشخص محل الثقة.

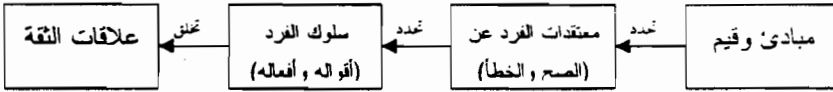
إلا أن (Mayer, et al, 1993) يميز بين الحالة النفسية والتوقعات والسلوكيات نحو الآخرين فسلوكيات الثقة جزء من الثقة والنزوع إلى الثقة شيء نفسي.

إلا أن كل من (Liwicki & Bunker, 1996) يؤكد على أن الثقة لا تبني فقط على المعلومات الشخصية بل كذلك المعلومات غير الشخصية (الموقفية) حيث ترتبط بالموقف والأخطار المصاحبة للثقة وبالتالي فهي حالة نفسية وسلوكية نحو الآخرين وتبني على التوقعات المدركة عن سلوكيات هؤلاء الآخرين وعلى الدافع المدرك والموقف المدرك وبالتالي ينظر إلى الثقة باعتبارها اتجاه الفرد في علاقته بفرد آخر أو جماعة أخرى.

بينما يشير (Gambett, 1988) إلى الثقة التنظيمية بأنها الشعور الشامل للفرد بأن المنظمة تستحق أن تؤتمن وفقاً لإدراك الموظف وملتزمة بوعودها تجاهه.

وبالتالي يمكن القول أن الثقة تمثل التوقعات الإيجابية عن سلوك ونوايا الآخرين وهذه التوقعات تؤثر وتتأثر بالعديد من العوامل يرجع بعضها إلى الفرد مانح الثقة والبعض الآخر إلى الشخص الموثوق به وكذلك الموقف محل الثقة.

واتساقاً مع ما سبق يمكن القول أن بناء الثقة يعتمد على عدد من المتغيرات منها الأمانة والاستقامة والعدالة، والاتساق بين الأقوال والأفعال، القدرة بالإضافة إلى بعض السمات الأخرى وأهمها النزوع إلى الثقة فالمبادئ والقيم التي اكتسبها الفرد من خبرته تحدد معتقدات الفرد عن الصبح والخطأ وهذا بدوره يحدد سلوكيات الفرد لأقواله وأفعاله والأخيرة تخلق بدورها علاقات الثقة كما يوضحها هذا الشكل:



شكل (٢) نموذج سلوك الثقة

وبالتالي يرى علماء السيكولوجي أن الثقة شكل من أشكال السمات لكل من الشخص المانح للثقة والشخص الموثوق به وهذه السمة يحددها العديد من المبادئ والقيم والمعتقدات للأفراد. (Roland Deluga. 1994)

ونظراً لزيادة اهتمام الباحثين في الآونة الأخيرة بموضوع الثقة فقد تم تناوله من العديد من الرؤيا والمداخل أهمها الثقة داخل المنظمات، الثقة بين المنظمات، الثقة بين الأفراد والجماعات، الثقة كسبب (متغير مستقل) الثقة كمتغير وسيط، الثقة كنتيجة (متغير تابع)، الثقة كسمات شخصية لكل من المدير والتابعين.

ويقرر (Whitener et al., 1998) أن أهم العناصر التي تجعل الفرد محلاً لثقة الآخرين:

- الاتساق بين القول والفعل.
- إمكانية التنبؤ بالسلوك.
- السلوك الإيجابي المتسق طول الوقت.
- الاستقامة وتشمل المحافظة والوفاء بالعهود وعدم إعطاء وعود يصعب تغييرها.
- المشاركة وتفويض السلطة.
- المشاركة في الاهتمامات والمشاعر.
- الاتصالات المباشرة المفتوحة.

ولقد قدم (Mayer, et al., 1995) نموذجاً يفترض أنه عندما يعتقد التابعين في قائدهم الاستقامة والأمانة Integrity والقدرة Capability والنزعة إلى عمل الخير Benevolence فإن ذلك يدفع التابعين إلى السلوكيات والأعمال التي بها درجة خطر مثل المشاركة في المعلومات والقرارات الحساسة وإبداء آراءهم بحرية.

بينما أظهرت دراسة (Mayer & Gavin, 1999) أنه عندما يدرك المرؤوسين أن قائدهم ليس محل ثقتهم وأنه غير أمين سوف يوجهوا طاقاتهم إلى تغطية أخطأهم وتصرفاتهم بدلاً من التركيز على الأداء.

وتشير الأطر النظرية إلى أن الأفراد في المنظمات لديهم نوعين من القيادة هما القيادة المباشرة Direct Leader والقيادة التنظيمية "Organizational Leadership" وأن توقعات المرؤوسين لهذه القيادة والثقة فيها يمثل أحد عناصر الفاعلية القيادية وأن الثقة تمثل أحد أبعاد السلوك القيادي (Bass, 1990).

ولقد أظهر البحث في العلوم السياسية وعلم النفس التنظيمي وجود فروق بين النوعين من القيادة في درجة السلطة التي يتمتع بها كل نوع (Colquitt et al., 2001).

وعليه نجد أن بعض الدراسات تناولت الثقة في القيادة المباشرة "Supervisor" والبعض الآخر تناول الثقة في القيادة التنظيمية "Senior Leadership" (Hogan et al., 1994).

ورغم أن البعض يرى أن العلاقة بين الثقة في القيادة المباشرة والثقة بالمنظمة تكون طردية لأن الرئيس المباشر يمثل المنظمة أمام المرؤوسين وعندما يثق المرؤوسين بالرئيس قد يعممون هذه الثقة على المنظمة (Nevill, 2001).

إلا أنه لا توجد دراسات وجهت نحو معرفة الفروق بينهم رغم أن الأطر النظرية تؤكد أنه من خلال منظور الثقة المبني على العلاقات والتبادل الاجتماعي نجد أن التابعين يتبادلوا الثقة مع قائدهم كنوع من رد الجميل فالثقة نحو القيادة المباشرة يصاحبها تبادل ثقة مع القائد لأن القيادة المباشرة تتعلق بإدارة أنشطة يومية وإدارة أداء أما القيادة التنظيمية فهماتها استراتيجية تتعلق بأهداف المنظمة والقائد المباشر يقدم عوائد للتابعين وفي المقابل يقدم المرؤوسين مخرجات الأداء، سلوك المواطننة التنظيمية، الرضا الوظيفي ويعطوا وقت للمشرف الذي ينجز طلباتهم ويشجعهم ويساعدهم على بقاءهم سعداء (Settoon et al., 1996).

وفي مجال التفرقة بين رجال وسيدات الأعمال في الثقة قدم (Hekman, 1995) نموذجاً يوضح ذلك:

	سيدات أعمال	رجال أعمال
ثقة	سلوك تعاوني موجه إلى أخلاقيات الاهتمام Ethic of Care	سلوك تنافسي موجه إلى أخلاقيات العدالة Ethic of Justice
	النموذج الرشيد Relational M.	النموذج المسيطر Dominate. M
	عدم ثقة منخفض	عدم ثقة مرتفع

فالنموذج المسيطر يقع بين الثقة العالية وعدم الثقة العالية بينما النموذج الرشيد يقع بين الثقة العالية وعدم الثقة المنخفضة والثقة العالية تتسم بالسعادة والدفء بينما تتسم الثقة المنخفضة بالخوف والحذر والهروب.

وفي هذا الإطار أظهرت دراسة الباحثة (Edlund, 1992) أن التفويض والعلاقات الشخصية والمشاركة في اتخاذ القرارات لدى النمط القيادي النسائي أكثر حيث تميل المرأة إلى النمط القيادي المتكامل والسلوك التعاوني.

ولقد أظهرت دراسة (Bass & Avllio, 1994) إن النساء أكثر ديمقراطية ومشاركة من الرجال في القيادة ولديهم قدرة على خلق الثقة أكثر ولذلك فالنمط القيادي النسائي يناسب الأعمال التنظيمية التي يغلب عليها عمل فرق العمل والمشاركة في القرارات.

ب- آثار ومحددات الثقة التنظيمية:

تؤكد الأطر النظرية أن الثقة تؤثر على كل من كفاءة Efficiency وفاعلية Effectiveness المنظمات وتحسين التعاون وزيادة الدافعية لدى الأفراد العاملين بهذه المنظمات (Golenbiewski & Mc Conkie, 1987)

وكذلك تؤدي الثقة التنظيمية إلى تخفيض الحاجة إلى الرقابة وتزيد القدرة على حل مشاكل الأداء (Lorson & Lafasto, 1989).

ولقد اختلفت آراء الباحثين والكتاب حول دور الثقة التنظيمية فالبعض يرى أن الثقة التنظيمية هي المتغير المستقل الذي يؤثر في العديد من المتغيرات التابعة ومنها سلوك المواطنة التنظيمية وأداء الجماعات واتخاذ القرارات. (McAllister, 1995)

إلا أن البعض يرى أن تأثير الثقة على الأداء غير مباشر فهي متغير وسيط وليس متغيراً مستقلاً (Robbins, 1998).

فالثقة كما تؤكد بعض الأطر النظرية تزيل بعض المعوقات العاطفية والشخصية المؤثرة في فاعلية الجماعة في العمل (Hwang & Burgers, 1997). كذلك فإن الثقة تقود إلى زيادة التعاون وتمسك الأفراد بالدافع لتوجيه طاقاتهم. (Yeatts & Hyten, 1998)

وفي اتجاه اخر ناقش (Kanfer, 1990) في نظريات الدافعية أن السلوك وبالتالي الأداء يتم دفعة عن طريق الحاجات والأهداف والعوائد وليس عن طريق المعتقدات عن جماعات العمل والثقة بها.

وتشير نظرية التوقع Expectancy أن كثافة الجهد المبذول وتوجيهه يرتبط بمقدار الثقة فحينما يعتقد الفرد أن أعضاء الجماعة لا يمكن الاعتماد عليهم أو الثقة بهم قد يدرك أن جهده لا يرتبط بلأداء الجماعة لأن الأداء الضعيف للجماعة سوف يحدد أداء المجموعة وكذلك تؤثر الثقة في توقعات الأفراد عن المدى الذي يكون فيه الجهد له علاقة بالأداء (الاحتمال الأول) وكذلك تؤثر الثقة في الاحتمال الذي يربط بين تحقيق الأداء والحصول على العائد (الاحتمال الثاني) (Shappard, 1993).

وفي سياق البحوث والدراسات حول تأثير الثقة تشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي (Dovid princus et al., 1999) وأن الثقة التنظيمية تخلق وتنمي سلوك المواطنة التنظيمية كما أكدت ذلك بعض الدراسات (Ronald Deluga, 1994) (Konovsky & Pugh, 1994)

كذلك كشفت بعض الدراسات أن الثقة تتوسط العلاقة بين الدافعية والأداء وبالتالي ليس لها تأثير مباشر على الأداء بل تأثيرها غير مباشر فالثقة العالية تحول الدافعية إلى مجهود مشترك وبالتالي تزيد من الأداء والثقة المنخفضة تجعل المجهود فردي (Kurt Dirks, 1999).

كذلك تشير دراسة (Rich, 1997) إلى وجود علاقة بين الثقة وكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي فالثقة في القيادة يصاحبها مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والعكس إذا كانت الثقة منخفضة سينتج عنها العديد من الآثار النفسية التي تؤثر على اتجاهات العاملين سلباً.

ويساند هذه النتيجة ما كشفت عنه دراسة (Morgan, Hunt, 1994) بوجود علاقة بين الثقة التنظيمية وكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

ومن ناحية أخرى فإن الفرد ذو الثقة العالية أكثر انفتاحاً في المناقشات وأكثر إبداعاً وقادر على حل المشكلات بفاعلية ولديه رقابة ذاتية أكبر وأقل تهديداً في مكان العمل (Cuimwings & Bromiley) علاوة على تأكيد بعض الأطر النظرية على دور الثقة التنظيمية في الاستجابة السريعة للآزمات وتحسين عملية اتخاذ القرارات (Adizes, 1988).

كذلك اتسقت نتائج بعض الدراسات في علاقة الثقة التنظيمية بسلوك المواطنين التنظيمية بأبعادها المختلفة (Deluga, 1994) ' (Konovsky, & Pugh 1994) ' (Dirks & Ferrin, 2001).

وفي دراسة تجريبية للتدريب على بناء الثقة وتنميتها بين الأفراد وجد أن بناء الثقة وتنميتها بين الأفراد أدى إلى زيادة تماسك ورضا جماعة العمل (Peggy Beranek, 2000).

ولعل اهتمام المنظرين والباحثين بموضوع الثقة يرجع إلى اعتقادهم بوجود علاقة جوهرية بين الثقة التنظيمية والعديد من المخرجات التنظيمية حيث ترتبط الثقة بعنصرين من عناصر التعاون وهما التنسيق والمساعدة والتعاون بدوره يعتبر أحد الوسائل المساعدة في تحسين الأداء والتنسيق يعتمد على أهم عناصر الثقة وهما الاعتمادية Dependability وإمكانية التنبؤ Predictability (Dirks & Ferrin, 2002)

وبمراجعة بعض البحوث في مجال الثقة التنظيمية أمكن تصنيفها في دراسات تؤكد نتائجها على وجود علاقة مباشرة بين الثقة التنظيمية والعديد من المخرجات التنظيمية. (Hughes, et al., 1983) ودراسات تشير إلى أن العلاقة بين الثقة التنظيمية والمخرجات التنظيمية علاقة غير مباشرة (Friedlander. 1970) وإن كان البعض ذكر بعدم وجود علاقة أصلاً بين الثقة التنظيمية وأي من المخرجات التنظيمية (Kimmel et al., 1980)

وقد يرجع عدم الاتساق بين الدراسات السابقة في هذا الصدد إلى بعض الاختلافات المنهجية بين هذه الدراسات ومنها اختلاف حجم العينة، الاعتماد على التقارير الذاتية، مداخل دراسة الثقة.

وفي اتجاه آخر نجد أن بعض الأطر النظرية والبحوث اهتمت بالكشف عن محددات الثقة التنظيمية حيث يشير بعض المنظرين إلى وجود ارتباط بين محددات الثقة بالرئيس المباشر ومحددات الثقة بالمنظمة رغم تأكيد البعض على وجود اختلاف بين الثقة بالرئيس والثقة بالمنظمة فأهم محددات الثقة بالرئيس المباشر النزعة إلى الخير والاستقامة والقدرة فالرئيس النزاع إلى الخير يقدم المساعدات

لمرئوسيه حتى لو لم تكن مطلوبة دون مقابل وبالتالي يأخذ المبادرة في مساعدة المرؤوسين بما يملكه من نوايا حسنة وحب لعمل الخير ليس بدافع شخصي أو مكاسب شخصية (Bhottacherjee, 2002). أما الاستقامة تعني مدى إدراك المرؤوسين أن رئيسهم يتمسك بمبادئ أخلاقية يقبلها ويفضلها المرؤوسين. (Mayer. et al.. 1995)

وكذلك اتساق أفعال الرئيس مع أقواله ومصداقيته وعدالته من العوامل المحددة للثقة بالرئيس (Alibert & Kelsey, 2000) أما القدرة فتشير إلى المهارة والكفاءة والخصائص العملية التي يمتلكها الرئيس في عمله أي الجانب الفني بالعمل (Sonnenberg, 1994)

وفي هذا الإطار يؤكد (Konovsky & Pugh, 1994) أنه من المرجح أن يتم الموظفون بسمات المواطنة عندما يتقون في رئيسهم وعلى نحو مماثل يرى (Deluga, 1994) أن الثقة بالرئيس تعزز سلوك المواطنة التنظيمية.

وقد كشفت بعض الدراسات النقاب عن وجود علاقة بين الثقة بالرئيس وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة. (Dirks & Ferrin, 2001)

كذلك يشير منظوري الثقة "العلاقات/ الشخصية" على أن تصرفات القائد وممارساته وعلاقاته الشخصية تحدد مستوى ثقة المرؤوسين به وكذلك الاهتمام بالعلاقات المدركة من قبل المرؤوسين بالإضافة إلى المخاوف المدركة أو العدالة المدركة من قبل المرؤوسين من أهم محددات ثقة المرؤوسين وأهم أنواع العدالة المؤثرة في ثقة المرؤوسين العدالة التوزيعية وتعني عدالة توزيع العوائد "Distributive Justice" والعدالة الإجرائية وتشير إلى العمليات والإجراءات التي تعود إلى المخرجات "Procedural Justice". (June & Avolio, 2000)

وإن كانت بعض الدراسات أظهرت أن العدالة الإجرائية هي أحد محددات الثقة وأن عدالة التوزيع ليس لها أي تأثير حيث يحكمها العديد من المعايير (Brockner & Seigel, 1996).

كذلك تؤكد دراسة (Robinson, 1996) أن الدعم التنظيمي المدرك Perceived Organizational Support من قبل القائد والمنظمة أحد محددات الثقة التنظيمية للمرؤوسين.

كذلك تعتبر خصائص وسمات التابعين وخاصة سمة النزوع إلى الثقة Propensity to trust من أهم محددات الثقة في القائد بالإضافة إلى طول مدة العلاقة حيث تزداد الثقة مع زيادة تاريخ العلاقة بين القائد والتابعين (Lewicki & Binker, 1996).

بينما تشير بعض الدراسات إلى أن أهم محددات الثقة في المنظمة تتمثل في العدالة التنظيمية بشقيها (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية) وكذلك الدعم التنظيمي المدرك (Whitener, et al, 1994). حيث أكدت العديد من الدراسات أن إحساس الفرد بعدالة توزيع العوائد المختلفة لها علاقة إيجابية بالثقة بالمنظمة.

(Alexander & Rudeman, 1987) ' (Mc Cauley & Kunert, 1992) ' (Pilloi Willaim & Tanj, 2001) ' (Moorman, 1991)

كذلك يؤكد بعض المنظرين والباحثين على أن الإجراءات الموضوعية المنصفة تقترن باتجاهات إيجابية ومنها الثقة بالمنظمة ' (Konovsky & Gropanzano, 1991) ' (Lind & Tyler, 1988) ' (Brockner et al., 1997)

ويشير الدعم التنظيمي المدرك بأن الموظفين يكونون إدراكاً عاماً فيما يتصل بمدى تقدير المنظمة لإسهاماتهم واهتمامهم بمصالحهم الشخصية (Eisenberger et al., 1986).

ويبنى الأفراد إحساسهم بالدعم التنظيمي على عوامل مثل استعداد المنظمة لتزويدهم بمساعدات خاصة تساعد على إنجاز العمل، استعداد المنظمة لتوفير فرص للتدريب في المجال الذي يرغبونه ويؤدي الاعتقاد القوي لدى الموظف بدعم المنظمة له إلى شعوره بضرورة مبادلة المنظمة المعاملة الحسنة بالمثل وذلك بتبني اتجاهات إيجابية نحوها والتفاني في أداء مهام عمله ثقة منه أن المنظمة ستقابل الجهد الذي يبذله من أجلها بالتقدير والمكافآت. (Organ & Konovsky, 1989) وكشفت دراسة (Mc cauley & Kuhert, 1992) أن ثقة الموظفين بالمنظمة مرتبطة بالدعم الذي توفره المنظمة لهم مثل إتاحة الفرص للتطور المهني. وانسجاماً مع الجدليات والأطر النظرية والنتائج الميدانية السابقة يمكن القول أن الثقة بالمنظمة تتأثر بكل من العدالة التنظيمية بشقيها التوزيعية والإجرائية وكذلك بالدعم التنظيمي المدرك.

وقناعة من الباحث بأن الرئيس جزء من المعطيات التنظيمية فإن الثقة في الرئيس يمكن أن تتعكس على الثقة بالمنظمة وعليه يعرف الباحث الثقة التنظيمية إجرائياً بأنها درجة ثقة الفرد في رئيسه كما تعكسها نزعة للخير واستقامته وقدرته وكذلك ثقته بالمنظمة كما يعكسها الدعم التنظيمي المدرك من المنظمة والعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية.

سادساً: منهجية البحث:

أ- مجتمع البحث وحدوده:

يتمثل مجتمع البحث الحالي في المستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالإسكندرية والبحيرة واقتصر البحث على عينة من الأطباء وهيئة التمريض. وتم استبعاد الوظائف الإشرافية حيث أظهرت بعض الدراسات السابقة أن المستوى الإشرافي يؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية وبلغت المفردات التي تعامل معها البحث بعد استبعاد المفردات غير الصالحة للتحليل الإحصائي لعدم استكمال الإجابات ٣٨٤ مفردة.

وقد أقتصر البحث على الخصائص الشخصية التالية: الذكاء الوجداني، جودة الصحة النفسية، التفاؤل، الدوجماتية، دافع الإنجاز، مركز الضبط والخصائص التنظيمية التالية الثقة بالرئيس والثقة بالمنظمة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، الدعم التنظيمي المدرك).

ب- الأدوات المستخدمة في البحث:

١- مقياس سلوك المواطنة التنظيمية:

اعتمد الباحث الحالي على المقياس الذي أعده سميث - أوجان - نير (١٩٨٣) وذلك لاعتماد العديد من الدراسات في سلوك المواطنة التنظيمية على هذا المقياس ولقد قام عبد الحميد صفوت (١٩٩٧) بإعداده للبيئة المصرية وتم التحقق من صدق المقياس وثباته. ويتكون المقياس من ٤ درجات فرعية بالإضافة إلى الدرجة الكلية، وهي الإيثار، التطوعية، اتباع التعليمات، الحماس الزائد. وفي البحث الحالي تم حساب التجانس الداخلي للمقياس بحساب معامل الارتباط بين الدرجات الفرعية للمقياس والدرجة الكلية له بالإضافة إلى حساب معاملات الارتباط بين الدرجات الفرعية للمقاييس الأربعة كما يوضحها هذا الجدول.

جدول (١)

معاملات الارتباط بين المقاييس الفرعية لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية (ن=٥٨)

	الدرجة الكلية	الأيثار	التطوعية	اتباع التعليمات	الحماس الزائد
الدرجة الكلية		٠,٨١	٠,٨٦	٠,٧١	٠,٨٧
الأيثار			٠,٥٩	٠,٥٢	٠,٦٣
التطوعية				٠,٤٧	٠,٧٤
اتباع التعليمات					٠,٥٤
الحماس الزائد					

من الجدول السابق يتضح ارتفاع معاملات الارتباط بين الدرجات الفرعية والدرجة الكلية للمقياس مما يعكس تجانساً داخلياً للمقياس.

ولقد تم حساب ثبات المقياس باستخدام طريقة الفاكرونباخ وتراوحت معاملات الثبات بين (٠,٥٩)، (٠,٦٨).

وبالتالي فإن هذا المقياس تم الاعتماد عليه في البحث الحالي لقياس سلوك المواطن التنظيمية فضلاً على كونه يعكس المكونات النظرية لسلوك المواطن التنظيمية من حيث الشعور بالانتماء والإيثار وتقديم المعاونة والحماس الزائد والتطوعية.

وبذلك يتكون المقياس في صورته النهائية من ١٦ مفردة موزعة بالتساوي بين أبعاد المقياس الفرعية (الإيثار، التطوعية، اتباع التعليمات، الحماس الزائد).

٢- مقياس دافعية الإنجاز لمهرايبان Mehrebain:

يستخدم البحث الحالي مقياس مهرايبان لدافعية الإنجاز والذي أعده للعربية محمود فتحى عكاشة (١٩٩٢) نظراً لبساطته وحدائته واستخدامه في العديد من الدراسات السابقة وتمتعه بدرجة مرضية من الثبات والصدق ويتكون المقياس في صورته النهائية من ٢٥ فقرة وتتراوح الدرجة الكلية للمقياس بين ١٢٥ درجة في حدها الأعلى، ٢٥ درجة في حدها الأدنى.

٣- مقياس مركز الضبط جوليان روتر Julian Rotter:

يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً في مقياس مركز الضبط المقياس الذي أعده جوليان روتر وأعده للعربية علاء الدين كفاقي (١٩٨٢م) وقد حظي المقياس بعدد هائل من الدراسات حول صدقه وصلاحيته أكدت معظمها أنه يحوز درجة مرضية لقياس ما وضع لقياسه. ويتكون المقياس في صورته النهائية من (٢٣) فقرة كل فقرة تتضمن عبارتين إحداهما تشير إلى الوجهة الداخلية للضبط والثانية تشير إلى الوجهة الخارجية للضبط وعلى المفحوص أن يقرأ العبارتين معاً ويختار أيهما تتفق مع وجهة نظره وإذا كان يوافق العبارتين فإنه يطالب باختيار أكثرهما قبولاً لديه وتعطى درجة لكل اختيار من العبارات التي تشير إلى الوجهة الخارجية ولذا فإن الدرجة العالية على المقياس تشير إلى الوجهة الخارجية للضبط بينما تشير الدرجة المنخفضة إلى الوجهة الداخلية للضبط وقد أضيفت (٦) فقرات داخلية حتى لا يكتشف المفحوص هدف المقياس ولتقليل احتمال ظهور الاستجابات بصورة معينة. واعتمد البحث الحالي على هذا المقياس لقياس مركز الضبط.

٤- مقياس الذكاء الوجداني سكاتي وأخرون (Schutte et al, 1998):

يستخدم هذا البحث مقياس الذكاء الوجداني الذي أعده سكاتي وأخرون (١٩٩٨) بناء على نموذج مايرو سالوفي (Mayer & Salovey, 1997).

ويحتوي القياس في صورته النهائية على (٣٣) عبارة قام بتعريبها وإعدادها للبيئة المصرية عبد العال حامد عجوة وتم تحقق واضعي المقياس من صدقه من خلال صدق التكوين أما معد المقياس للعربية فقد استخدم صدق المحك التلازمي وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين المقياس ومقياس الذكاء الوجداني الذي أعده للبيئة المصرية محمد إبراهيم جودة (١٩٩٩م) وكذلك استخدم صدق التكوين وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين المقياس وبعض المقاييس لمتغيرات مرتبطة بالذكاء الوجداني وتم التحقق من ثبات المقياس بطريقتين إعادة التطبيق والفاكرونباك واتضح أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات.

ويتم تصحيح العبارات الموجبة "جميع العبارات عدا ثلاث" بحيث تأخذ المعارضة التامة (١) والمعارضة المتوسطة (٢)، لا أعراف (٣)، موافقة متوسطة (٤)، موافقة تامة (٥) أمسا العبارات السالبة (٥، ٢٨، ٣٣) فيكون العكس هو الصحيح بحيث تأخذ الموافقة التامة (١) ثم المعارضة التامة (٥).

وفي البحث الحالي تم حساب صدق المحك التلازمي وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين المقياس ومقياس الذكاء الوجداني (تعريب محمد إبراهيم جودة، ١٩٩٩) وقد بلغ معامل الارتباط بينهم (٠,٤٥٨) وهو دال عند مستوى (٠,٠١) وبلغت قيمة معامل الفاكرونباك (٠,٨٠).

٥- مقياس جودة الصحة النفسية (إعداد مصطفى خليل الشراقوي، ١٩٩٩):

يعتمد هذا المقياس في صورته النهائية على قائمة ايزنك للشخصية ومقياس مينسوتا متعدد الأوجه للشخصية ومقياس الحاجات النفسية لموري Murray.

ويأخذ شكل مربع الصحة النفسية (تلاؤم/رضا/تفاعل/فاعلية) بواقع ٣٠ فقرة لكل بُعد ويضم بُعد التلاؤم الفقرات ١، ٥، ٩، ١٣، ١٧ وهكذا ويضم بُعد الرضا الفقرات ٢، ٦، ١٠، ١٤، ١٨ وهكذا ويضم بُعد التفاعل الفقرات ٣، ٧، ١١، ١٥، ١٩ وهكذا ويضم بُعد الفاعلية الفقرات ٤، ٨، ١٢، ١٦ وهكذا درجة كل بعد ٣٠ درجة والدرجة الكلية مؤشر عام للصحة النفسية كالآتي:

أقل من ٦٠ ضعيف التوافق، ٦٠-٩٠ توافق عام، ٩٠-١٠٤ كفاءة نفسية، ١٠٤-١٢٠ جودة الصحة النفسية.

ولأغراض البحث تعامل الباحث مع المستوى المنخفض والمستوى المرتفع للصحة النفسية ولحساب صدق المقياس تم حساب التجانس الداخلي للمقياس بحساب معامل الارتباط بين الدرجات الفرعية للمقياس والدرجة الكلية كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٢)

معاملات الارتباط بين أبعاد مقياس جودة الصحة النفسية والدرجة الكلية

أبعاد المقياس	كلية	تلاؤم	رضا	تفاعل	فاعلية
الدرجة الكلية		٠,٧٢	٠,٨٦	٠,٨٧	٠,٧١
تلاؤم			٠,٥٩	٠,٥٨	٠,٦٣
رضا				٠,٨٧	٠,٥٦
تفاعل					٠,٨٤
فاعلية					

وفيما يتعلق بالثبات فقد بلغت قيمة معامل الفايكنونباك (٠,٥٢).

وبالتالي يتمتع المقياس بدرجة مرضية من الصدق والثبات.

٦- مقياس التفاؤل والتشاؤم Optimism/ Pessimism:

يستخدم البحث الحالي القائمة العربية للتفاؤل والتشاؤم (إعداد أحمد عبد الخالق ١٩٩٦) وتحتوي القائمة على مقياسين فرعيين منفصلين أحدهما للتفاؤل (١٥ بند) والآخر للتشاؤم (١٥ بند) وتتراوح درجات كل مقياس بين ١٥-٧٥ درجة وقام معد القائمة بالتحقق من صدقها وثباتها حيث وصل معامل ثبات الفايكنونباك إلى ٩٣، ٩٤ لمقياس التفاؤل والتشاؤم على التوالي وهي معاملات ثبات مرتفعة وتم التحقق من الصدق عن طريق استخدام المحك الخارجي "التوجه نحو الحياة" والتحليل العاملي وتراوحت تشبعات التنبؤ بين ٠,٦٢٢، ٠,٨٠٩ فسي مقياس التفاؤل وتراوحت التشبعات بين ٠,٦٧١، ٠,٨٢٨ في مقياس التشاؤم وبالتالي يتمتع المقياس بصدق وثبات الأمر الذي يجعله صالحاً للاستخدام في البحوث النفسية العربية.

وفي البحث الحالي تم حساب الصدق عن طريق الاتساق الداخلي بحساب معامل الارتباط بين البند والدرجة الكلية في مقياس التفاؤل وتراوحت معاملات الارتباط بين ٠,٦٩، ٠,٨١. وفيما يتعلق بالثبات فقد تم إعادة تطبيق القائمة بفواصل زمني (١٥ يوم) وبلغ معامل الثبات (٠,٧١٨).

وبالتالي فإن القائمة تتمتع بدرجة صدق وثبات تسمح باستخدامها في البحث الحالي.

٧- مقياس الدوجماتية (إعداد إبراهيم علي إبراهيم وعبد الرحمن سليمان، ١٩٩٢):

يتكون المقياس في صورته النهائية من ٣٣ فقرة تتناول عدد من القضايا التي يختلف الأفراد في وجهة نظرهم بشأنها وقسمت الاستجابات إلى قسمين الأول يتعلق بالموافقة وتلك مقسمة بدورها إلى أقسام فرعية تعبر عن الموافقة التامة (٧ درجات) والموافقة إلى حد كبير (٦ درجات) والموافقة إلى حد ما (٥ درجات) والقسم الثاني يتعلق بالمعارضة إلى حد ما (٣ درجات) والمعارضة إلى حد كبير (درجتان) والمعارضة التامة (درجة واحدة) والدرجة الكلية للمقياس تتراوح بين ٣٣ درجة وهي تشير إلى أدنى مستوى من الدوجماتية و(٢٣١ درجة) وهي تشير إلى أعلى مستوى من الدوجماتية ولأغراض البحث تعامل الباحث مع المستوى المرتفع والمستوى المنخفض من الدوجماتية في ضوء المتوسطات.

وتم الاعتماد على هذا المقياس لتمتعه بدرجة صدق وثبات مرضية في ضوء بعض الدراسات السابقة ومنها دراسة للباحث.

٨- مقياس الثقة التنظيمية:

ولقياس الثقة التنظيمية تم استخدام عدة مقاييس فرعية هي:

أ- مقياس الثقة بالرئيس:

حيث استخدم الباحث متغيرات النزعة لعمل الخير والاستقامة والقدرة باستخدام أربع فقرات لكل متغير تم الحصول عليها من الأداة التي طورها (Schoorman et al., 1996) وقام بتعريبها والتحقق من صدقها وثباتها "مازن فارس الرشدي".

وتقيس النزعة إلى الخير النوايا الطيبة والإيجابية للرئيس نحو المرؤوس وذلك من وجهة نظر المرؤوس وتقيس الاستقامة ما يتمتع به الرئيس من سمات واتجاهات أخلاقية تجاه الآخرين أما القدرة فتقيس كفاءة الرئيس الظاهرة في أداء عمله.

ب- مقياس العدالة التوزيعية:

استخدم البحث مقياس العدالة التوزيعية "Distributive Justice Index" الذي طوره (Price & Mueller, 1986) وقام بتعريبه والتحقق من صدقه "مازن فارس الرشدي".

ج- العدالة الإجرائية:

استخدم البحث مقياس العدالة الإجرائية "Procedural Justice Scale" الذي صممه (Greenberg, 1986) وقام بتعريبه والتحقق من صدقه "مازن فارس الرشدي".

وأعتمد البحث الحالي على هذه المقاييس نظراً لحدائتها وتمتعها بدرجة عالية من الصدق والثبات.

الدعم التنظيمي المدرك:

د-

بعد مراجعة الباحث لبعض الأدوات التي تقيس الدعم التنظيمي المدرك وجد الباحث أنه من الأنسب إعداد أداة لقياس هذا المتغير وذلك لأن بعض الأدوات المتاحة تركز على الدعم التنظيمي المدرك من الرئيس للمرؤوسين أما البحث الحالي فيتناول الدعم التنظيمي المدرك من المنظمة وخاصة الإدارة العليا وعليه قام الباحث بتصميم أداة لقياس مدى دعم المنظمة وإدارتها العليا للعاملين وتكونت الأداة في صورتها النهائية من (١٥ فقرة) مصممة وفق مقياس ليكرت وتم إيجاد التجانس الداخلي بحساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٥٣) إلى (٠,٧٢) وهي معاملات دالة إحصائياً وتم حساب الثبات بإعادة تطبيق الأداة وبلغ معامل الثبات (٠,٦٢) وبالتالي يمكن الاعتماد على الأداة في قياس الدعم التنظيمي المدرك.

سابعاً: نتائج البحث:

تم التحقق من صحة فروض البحث على النحو التالي:

الفرض الأول:

توجد علاقة دالة إحصائياً بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين الخصائص الشخصية التالية:
دافعية الإنجاز، جودة الصحة النفسية، النظرة التفاؤلية، الذكاء الوجداني، الدوجماتية، مركز الضبط.
وللتحقق من هذا الفرض تم إيجاد مصفوفة الارتباط كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٣)

مصفوفة معاملات الارتباط بين سلوك المواطنة التنظيمية ومتغيرات البحث

المتغير	الثقة بالمرئيين	العدالة التوزيعية	العدالة الإجرائية	الدعم التنظيمي المدرك	الثقة بالمرئيين	مركز الضبط	التفاؤل	جودة الصحة النفسية	الذكاء الوجداني	الدوجماتية	دافع الإنجاز	الحماس الزائد	التعب	الانجذاب
الإيثار	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨
التطوع	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨
اتباع التعليمات	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨
الحماس الزائد	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨
كلي	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨
دافع الإنجاز	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨
الدوجماتية	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨
الذكاء الوجداني	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨
جودة الصحة النفسية	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨
التفاؤل	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨
مركز الضبط	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨
الثقة بالمرئيين	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨
العدالة التوزيعية	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨
العدالة الإجرائية	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨
الدعم التنظيمي المدرك	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨	٠,٠٨

** دالة عند مستوى ٠,٠١

* دالة عند مستوى ٠,٠٥

(-) علاقة سالبة

من الجدول السابق يتضح:

- توجد علاقة دالة إحصائية (موجبة) بين الإيثار وكل من دافع الإنجاز، الذكاء الوجداني، جودة الصحة النفسية، التفاؤل.
- توجد علاقة دالة إحصائية (سالبة) بين الإيثار وكل من الدوجماتية ومركز الضبط الخارجي.
- توجد علاقة دالة إحصائية (موجبة) بين التطوعية وكل من دافع الإنجاز، الذكاء الوجداني، التفاؤل.
- توجد علاقة دالة إحصائية (سالبة) بين التطوعية وكل من الدوجماتية ومركز الضبط الخارجي.
- لا توجد علاقة دالة إحصائية بين التطوعية وجودة الصحة النفسية.
- توجد علاقة دالة إحصائية (موجبة) بين إتباع التعليمات وبين كل من دافع الإنجاز، جودة الصحة النفسية، التفاؤل.
- توجد علاقة دالة إحصائية (سالبة) بين إتباع التعليمات وكل من الدوجماتية ومركز الضبط الخارجي.
- توجد علاقة دالة إحصائية (موجبة) بين الحماس الزائد وبين كل من دافع الإنجاز، الذكاء الوجداني، جودة الصحة النفسية، التفاؤل.
- توجد علاقة دالة إحصائية (سالبة) بين الحماس الزائد وبين كل من الدوجماتية ومركز الضبط الخارجي.
- توجد علاقة دالة إحصائية (موجبة) وبين سلوك المواطنة التنظيمية وكل من دافع الإنجاز، الذكاء الوجداني، جودة الصحة النفسية، التفاؤل.
- توجد علاقة دالة إحصائية (سالبة) بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين كل من الدوجماتية ومركز الضبط الخارجي.

وبالتالي يمكن القول بوجود علاقة دالة إحصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية وكل عناصرها وبين الدافع للإنجاز وقد يرجع ذلك إلى أن الشخص الذي يتميز بدافع إنجاز عالي لديه طاقة وقدره ورغبة عالية على الأداء قد تفوق ما هو مطلوب منه وظيفياً فيتعدى أداءه إلى أعمال أخرى يؤديها بشكل تطوعي واختياري وبالتالي يبدي سلوك المواطنة التنظيمية ممثلاً في الإيثار والتطوعية وإتباع التعليمات والحماس الزائد.

كذلك يلاحظ وجود علاقة دالة إحصائية سالبة بين سلوك المواطنة التنظيمية بكل عناصرها وبين الدوجماتية وقد يرجع ذلك إلى أن الشخص الدوجماتي يتسم بضيق الأفق وعدم المرونة الذهنية والذهن المنغلق إلى الدرجة التي تجعله لا يخرج عن حدود التزاماته الوظيفية المحددة إجرائياً ويعتبر هذا الالتزام هو قمة الأداء ولا يتعدى أداءه إلى مناطق أخرى بحكم تكوينه العقلي وبالتالي قلما يأتي بسلوك المواطنة التنظيمية.

أيضاً يلاحظ وجود علاقة دالة إحصائية (موجبة) بين سلوك المواطنة التنظيمية وكل عناصرها وبين الذكاء الوجداني وقد يرجع ذلك إلى أن الشخص الذي يتوفر لديه الذكاء الوجداني لديه قدرة على قراءة والتقاط الإشارات من الآخرين وبالتالي أكثر إبداعاً لتقديم سلوك المواطنة التنظيمية ممثلة في الإيثار، التطوعية، اتباع التعليمات، الحماس الزائد.

كذلك يلاحظ وجود علاقة دالة إحصائية (موجبة) بين سلوك المواطنة التنظيمية وكل عناصرها وبين جودة الصحة النفسية وقد يرجع ذلك إلى أن الشخص الذي يتميز بالكفاءة النفسية يستطيع الخروج عن دائرة ذاته ويظهر العديد من المبادرات والسلوكيات التي تشكل في مضمونها سلوكيات المواطنة التنظيمية من إيثار، تطوعية، حماس زائد، اتباع التعليمات.

كذلك أظهر الجدول وجود علاقة دالة إحصائية (موجبة) بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين التفاؤل وقد يرجع ذلك إلى أن الشخص المتفائل يتميز بالانبساط والانفتاح في علاقته وبالتالي قد يكون لديه استعداد لإظهار العديد من سلوكيات المواطنة التنظيمية.

بينما أظهر الجدول وجود علاقة عكسية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وبين مركز الضبط الخارجي وقد يرجع ذلك إلى أن الأفراد ذوي مركز الضبط الخارجي لا يجدوا علاقة منطقية بين المقدمات والنتائج أو بين المدخلات والمخرجات واعتمادهم على الحظ والصدفة يجعلهم أقل إظهاراً لسلوك المواطنة التنظيمية ولا يبذلون الجهد المطلوب في العمل اعتقاداً أن ما حصلوا عليه من عوائد تنظيمية هو نتيجة الصدفة أو الحظ أو الوساطة.

الفرض الثاني:

توجد علاقة دالة إحصائياً بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين الثقة التنظيمية وبالرجوع إلى

الجدول (٣) يتضح ما يلي:

توجد علاقة دالة إحصائياً بين الإيثار وكل من الثقة بالرئيس والثقة بالمنظمة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، الدعم التنظيمي المدرك).

توجد علاقة دالة إحصائياً بين التطوعية وكل من الثقة بالرئيس والثقة بالمنظمة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، الدعم التنظيمي المدرك).

توجد علاقة دالة إحصائياً بين اتباع التعليمات وكل من الثقة بالرئيس والثقة بالمنظمة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، الدعم التنظيمي المدرك).

توجد علاقة دالة إحصائياً بين الحماس الزائد وكل من الثقة بالرئيس والثقة بالمنظمة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، الدعم التنظيمي المدرك).

توجد علاقة دالة إحصائياً بين سلوك المواطنة التنظيمية وكل من الثقة بالرئيس والثقة بالمنظمة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، الدعم التنظيمي المدرك).

وهذه النتيجة تتسق مع ما انتهت إليه العديد من الدراسات السابقة وبالتالي يمكن القول أن ثقة الفرد في رئيسه من خلال إدراكه لاستقامته ونزعتة للخير وكفائته وكذلك إدراكه لعدالة الإجراءات وعدالة توزيع العوائد وحصوله على دعم تنظيمي من قبل إدارة المنظمة كل ذلك يعزز وينمي سلوك المواطنة التنظيمية لديه ممثلاً في الإيثار، التطوعية، اتباع التعليمات، الحماس الزائد.

الفرض الثالث:

توجد علاقة دالة إحصائياً بين الثقة بالرئيس والثقة التنظيمية وبالرجوع إلى الجدول السابق (مصنوفة الارتباط) تبين:

- وجود علاقة دالة إحصائياً بين الثقة بالرئيس والعدالة التوزيعية.
- وجود علاقة دالة إحصائياً بين الثقة بالرئيس والعدالة الإجرائية.
- وجود علاقة دالة إحصائياً بين الثقة بالرئيس والدعم التنظيمي المدرك.
- وجود علاقة دالة إحصائياً بين الثقة بالرئيس والثقة التنظيمية.

وبالتالي يمكن القول بوجود علاقة دالة إحصائية بين الثقة بالرئيس والثقة بالمنظمة وقد يرجع ذلك إلى أن الرئيس أحد المكونات التنظيمية بل قد يكون أهمها في ضوء إدراك العاملين لمكونات المناخ التنظيمي بل إن الرئيس قد يساعد في تدعيم وتعزيز عناصر الثقة بالمنظمة وإعطائها الشكل الإجرائي أو قد يحول دون تنفيذها بالشكل الذي ارتضته المنظمة خاصة وأن الرئيس يمثل حلقة الوصل بين العاملين وإدارة المنظمة.

الفرض الرابع:

يمكن التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال الخصائص الشخصية قيد البحث: وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث بعمل تحليل الانحدار لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية كما توضحه الجداول التالية:

جدول (٤)

تحليل الانحدار "للإيثار"

التباين المفسر	الدالة	ف	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	الانحدار
٥١,٣	٠,٠١	٦٦,٤٧	٤٧٤,٤٨٣	٦	٢٨٤٦,٩٠١	
			٧,١٣٨	٣٧٨	٢٦٩٨,٠٣٤	الباقي
				٣٨٤	٥٥٤٤,٩٣٥	الكلية

من الجدول السابق يتضح أن نسبة إسهام الخصائص الشخصية محل البحث في تشكيل "الإيثار" ٥١,٣% من التباين الكلي والباقي يوازي ٤٨,٧% يحتاج إلى تفسير من خلال عوامل أخرى.

ولمعرفة العوامل المسهمة في تشكيل الإيثار تم إيجاد قيمة "ت" كما يوضحه الجدول التالي:

جدول (٥)

قيمة (ت) ودلالاتها للخصائص الشخصية المسهمة في تشكيل الإيثار

الخصائص	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	Beta	ت	الدالة
دافع الإنجاز	- ١,٢٧٣	٠,٠١١	- ٠,٠٠٨	- ٠,١١٨	غير دالة
الدوجماتية	- ٢,٤٣٤	٠,٠٠٥	- ٠,٠٣٩	- ٠,٤٦١	غير دالة
الذكاء الوجداني	- ٨,٠٧٠	٠,٠١٠	- ٠,٠٦٨	- ٠,٨٠٤	غير دالة
الصحة النفسية	٥,٨٣	٠,٠١٤	٠,٣٢٥	٤,٢٢٨	٠,٠١
التفـاؤل	٥,٤٣	٠,٠١٧	٠,٢٠٢	٣,١٥٧	٠,٠١
مركز الضبط	- ٠,٧٩	٠,٠٦٥	٠,٠٢٨٩	٤,٣٠٠	٠,٠١

من الجدول السابق يتضح:

الخصائص الشخصية التي تساهم في "الإيثار" كانت جودة الصحة النفسية، التفاؤل، مركز الضبط الداخلي، وذلك لدلالة قيمة "ت".

لم تساهم الخصائص الشخصية الأخرى -تفيد البحث- وهي: دافع الإنجاز، الدوجماتية، الذكاء الوجداني، في تشكيل سلوك الإيثار لعدم دلالة قيمة "ت".

وبالتالي يمكن أن يتوقع أن يكون الأفراد الذين يتمتعوا بجودة الصحة النفسية والتفاؤل ومركز الضبط الداخلي يكون لديهم الإيثار، وقد يرجع ذلك إلى أن الأشخاص المتفائلين والذين يتمتعوا بكفاءة

نفسية عالية ولديهم مركز ضبط داخلي يمكن أن يكون لديهم إنكار ذات وإيثار ومحاولة تقديم المساعدات للآخرين والمبادرة بذلك، لأن هذه الخصائص تساعد الفرد أن يكون منبسطاً اجتماعياً وغير متركز حول ذاته وبالتالي -في ضوء ذلك- يمكن القول أن سلوك الإيثار كأحد مكونات سلوك المواطنة التنظيمية يرتبط بهذه الخصائص بينما لم يساهم دافع الإنجاز والدوجماتية والذكاء الوجداني في تشكيل "الإيثار" وقد يرجع ذلك إلى أن الشخص الذي يزداد لديه دافع الإنجاز قد يركز إنجازاً على أداءه فقط دون أن يتعداه إلى أداء الآخرين، وكذلك فإن الدوجماتية والذكاء الوجداني قد لا يرتبطا بقدرة الفرد عن الخروج عن دائرة ذاته، وإلى المبادرة بمساعدة الآخرين والإيثار، وبالتالي لم تساهم هذه الخصائص في تشكيل "الإيثار"

ب- التطوعية:

جدول (٦)

تحليل الانحدار للتطوعية

التباين المفسر	الدالة	ف	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
			٨٢٠,٠٨	٦	٤٩٢٠,٥١	الانحدار
٩,٣%	٠,٠١	٦,٤٧	١٢٦,٧٠	٣٧٨	٤٧٨٩٣,٥١٠	الباقى
				٣٨٤	٥٢٨١٤,٠٢	الكلى

من الجدول السابق يتضح أن نسبة إسهام الخصائص الشخصية -فيد البحث- في تشكيل سلوك "التطوعية" بلغت ٩,٣% من التباين الكلي والباقي يوازي ٩٠,٧% يحتاج إلى تفسير من خلال عوامل أخرى. ولمعرفة المتغيرات المسهمة في تشكيل التطوعية تم إيجاد قيمة "ت" دلالتها كما يظهرها هذا الجدول

جدول (٧)

قيمة (ت) ودلالاتها للخصائص الشخصية المسهمة في تشكيل التطوعية

الخصائص	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	Beta	ت	الدلالة
دافع الإنجاز	-٠,١٧٤	٠,٤٥	-٠,٣٥٤	٣,٨٢	٠,٠١
الدوجماتية	-٤,٤٥٨	٠,٠٢٢	٠,٢٣٠	٢,٢٠٢	٠,٠٥
الذكاء الوجداني	٠,١٠٣	٠,٠٤٢	٠,٢٨٣	٢,٤٤	٠,٠٥
الصحة النفسية	-٠,١٥٩	٠,٠٥٨	٠,٢٨٧	٢,٧٣	٠,٠١
التفائل	٩,٥٣٤	٠,٠٧٣	-٠,١١٥	١,٣١	غير دالة
مركز الضبط	-٠,٤٣٢	٠,٢٧٣	٠,١٤٥	١,٥٧	غير دالة

من الجدول السابق يتضح:

الخصائص الشخصية المسهمة في "التطوعية" كانت دافع الإنجاز، الدوجماتية، الذكاء الوجداني، جودة الصحة النفسية، حيث تراوحت قيمة "ت" بين ٠,٠١ ، ٠,٠٥ .
لم تساهم الخصائص الأخرى -قيد البحث- وهي التفاؤل، ومركز الضبط في تشكيل "التطوعية" كأحد عناصر سلوك المواطنة التنظيمية.
وبالتالي يمكن القول أن الأفراد ذوي الدافع للإنجاز، وذكاء وجداني، ويتمتعوا بجودة الصحة النفسية، وأقل دوجماتية، أكثر مبادرة وتطوعاً لمساعدة الآخرين، ويتعدى أدوارهم ما هو مطلوب منهم حيث يتطوعوا لمساعدة الآخرين، بينما لم يساهم التفاؤل، ومركز الضبط في تشكيل "التطوعية".

ج- اتباع التعليمات:

جدول (٨)

تحليل الانحدار "لاتباع التعليمات"

التباين المفسر	الدلالة	ف	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
%٦٢,٥	٠,٠١	١٠٤,٩٨	٣٨٩,٥٦	٦	٢٣٩٧,٣٩	الانحدار
			٣,٨٠	٣٧٨	١٤٣٩,٧١٠	الباقى
				٣٨٤	٣٨٣٦,١٠٤	الكلية

من الجدول السابق يتضح أن نسبة إسهام الخصائص الشخصية -محل البحث- في تشكيل "اتباع التعليمات" بلغت ٦٢,٥ من التباين الكلي والباقي يوازي ٣٧,٥% يحتاج إلى تفسير من خلال عوامل أخرى. ولمعرفة المتغيرات المسهمة في تشكيل "اتباع التعليمات" تم إيجاد قيمة "ت" كما يظهرها الجدول التالي:

جدول (٩)

قيمة (ت) ودلالاتها للخصائص المسهمة في تشكيل "اتباع التعليمات"

الخصائص	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	Beta	ت	الدلالة
دافع الإنجاز	-١,٠٥٣	٠,٠٠٠٨	٠,٧٩	-١,٣٣	غير دلالة
الدوجماتية	-٢,٢٨٨	٠,٠٠٠٤	٠,٤٣٨	-٥,٩٣	٠,٠١
الذكاء الوجداني	-٢,٩٩	٠,٠٠٠٧	٠,٣٠	-٠,٤٠٨	غير دلالة
الصحة النفسية	٤,٣٦	٠,٠٠١٠	٠,٢٩٢	٤,٣٢	٠,٠١
التفاؤل	-١,٧٢	٠,٠٠١٣	٠,٠٧٧	١,٣٧	غير دلالة
مركز الضبط	٠,٢٢١	٠,٠٠٤٧	٠,٢٧٦	٤,٦٧	٠,٠١

من الجدول السابق يتضح:

الخصائص المسهمة في تشكيل "اتباع التعليمات" هي: الدوجماتية، الصحة النفسية، مركز الضبط، وقد يرجع ذلك إلى أن ذوي مركز الضبط الداخلي يدركوا العلاقة بين الأسباب والنتائج وبين اتباع التعليمات، وبين نتائج اتباع هذه التعليمات، وبالتالي يكونوا أكثر اتباعاً للتعليمات، لإدراكهم النتائج المترتبة على ذلك، وكذلك الأفراد الأقل في مستوى الدوجماتية، وأكثر كفاءة نفسية أكثر إدراكاً لأهمية اتباع التعليمات وتنفيذها.

بينما لم يساهم دافع الإنجاز، والذكاء الوجداني، والتفاوض، في تشكيل "اتباع التعليمات" وقد يرجع ذلك إلى أن اتباع التعليمات يرتبط بنظم ولوائح مقيدة لهؤلاء الذين يكون دافع الإنجاز لديهم عالي وأكثر تفاؤلاً، وكذلك لهؤلاء الذين يتمتعون بذكاء وجداني عالي.

د- الحماس الزائد:

جدول (١٠)

تحليل الانحدار "للحماس الزائد"

المتباين المفسر	الدلالة	ف	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
			٦٦٧,٤٨	٦	٤٠٠٤,٩١	الانحدار
%٦٣,١	٠,٠١	١٠٧,٧٨	٦,١٩	٣٧٨	٢٣٤٠,٩٣	الباقى
				٣٨٤	٦٣٤٥,٨٤٤	الكلية

من الجدول السابق يتضح أن نسبة إسهام الخصائص الشخصية -تفيد البحث- في تشكيل "الحماس الزائد" بلغت %٦٣,١ من المتباين الكلي والباقي يوازي %٣٦,٩ يحتاج إلى تفسير من خلال عوامل أخرى. ولمعرفة العوامل المسهمة في تشكيل "الحماس الزائد" تم إيجاد قيمة "ت" دلالتها كما في الجدول التالي:

جدول (١١)

قيمة (ت) ودلالاتها للخصائص الشخصية المسهمة في تشكيل الحماس الزائد

الخصائص	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	Beta	ت	الدلالة
دافع الإنجاز	٢,٢٢	٠,٠١٠	٠,١٣١	٢,٢١	٠,٠١
الدوجماتية	-١,٧٦٦	٠,٠٠٥	-٠,٢٦٣	٣,٥٨	٠,٠١
الذكاء الوجداني	١,٤٨	٠,٠٠٩	٠,١١٧	١,٥٩	غير دالة
الصحة النفسية	٥,٥	٠,٠١٣	٠,٢٨٦	٤,٢٨	٠,٠١
التفاوض	٢,٠٠٨	٠,٠١٦	٠,٠٧٠	١,٢٥	غير دالة
مركز الضبط	٧,٢٥٧	٠,٠٦٠	٠,٠٠٧	٠,١٢٠	غير دالة

من الجدول السابق يتضح:

أن الخصائص المسهمة في تشكيل "الحماس الزائد" كانت دافع الإنجاز، الدوجماتية، جودة الصحة النفسية. وقد يرجع ذلك إلى أن الأفراد الذين يتمتعون بجودة صحية وكفاءة نفسية عالية ودافعهم للإنجاز عالي وأكثر تفتحاً عقلياً، لديهم حماس زائد واستعداد لبذل مجهود عالي عكس الأفراد الذين يتمتعوا بعكس هذه الصفات.

الخصائص الشخصية -قيد البحث- التي لم تساهم في تشكيل الحماس الزائد كانت النزكاء الوجداني، التفاؤل، مركز الضبط، فرغم أنها صفات إيجابية ولكنها -في ضوء النتائج- لا ترتبط بالضرورة بالحماس الزائد، فالأفراد ذوي النزكاء الوجداني، والتفاؤل، ومركز الضبط الداخلي، يؤدوا ما عليهم دون أن يكون لديهم حماس وأوار زائدة.

هـ - سلوك المواطنة التنظيمية (كلي):

جدول (١٢)

تحليل الانحدار لسلوك المواطنة التنظيمية

التباين المفسر	الدلالة	ف	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
%٤١,٨	٠,٠١	٤٥,١٧	٦٨٩٠,٩٥	٦	٤١٣٤٥,٦٩	الانحدار
			١٥٢,٥٥	٣٧٨	٥٧٦٦٤,٦٩	الباقى
				٣٨٤	٩٩٠١٠,٣٩	الكلي

من الجدول السابق يتضح أن نسبة إسهام الخصائص الشخصية -قيد البحث- في تشكيل سلوك "المواطنة التنظيمية" بلغت %٤١,٨ من التباين الكلي والباقي يوازي %٥٨,٢ يحتاج إلى تفسير من خلال عوامل أخرى. ولمعرفة المتغيرات المسهمة في تشكيل سلوك المواطنة التنظيمية تم إيجاد قيمة "ت" كما يظهرها الجدول التالي:

جدول (١٣)

قيمة (ت) ودلالاتها للخصائص الشخصية المسهمة في تشكيل سلوك المواطنة التنظيمية

الخصائص	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	Beta	ت	الدلالة
دافع الإنجاز	٠,١٦٤-	٠,٠٥٠	-٠,٢٤٣	٣,٢٨	٠,٠١
الدوجماتية	٨,٧٥	٠,٠٢٤	٠,٣٣٠	٣,٥٨	٠,٠١
النزكاء الوجداني	٠,١٠٧	٠,٠٤٦	٠,٢١٤	٢,٣١	٠,٠١
الصحة النفسية	١,٩٢-	٠,٠٦٤	٠,٠٠٣	٠,٠٣٠	غير دالة
التفائل	٠,١٥٣	٠,٠٨٠	٠,١٣٤	١,١٩١	غير دالة
مركز الضبط	٠,٠٩٢٥	٠,٣٠٠	٠,٢٢٧	٣,٠٨	٠,٠١

من الجدول السابق يتضح:

الخصائص الشخصية المسهمة في تشكيل سلوك "المواطنة التنظيمية" كانت دافع الإنجاز، الدوجماتية، الذكاء وجدائي، مركز الضبط، وقد يرجع ذلك إلى أن الأفراد الذين يتمتعون بدافع إنجاز قوي ولديهم تفتح ومرونة ذهنية، وذكاء وجدائي، ومركز الضبط لديهم داخلي، يستطيعوا إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية.

لم تساهم جودة الصحة النفسية، والتفاؤل في تشكيل السلوك المواطنة التنظيمية، وقد يرجع ذلك إلى أن هذه الخصائص ذات طابع سيكولوجي يمكن أن تساعد في راحة الفرد النفسية، وهذه الراحة قد لا ترتبط عند البعض بزيادة سلوك المواطنة.

الفرض الخامس:

يمكن التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال الخصائص التنظيمية قيد البحث:

وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث بعمل تحليل الانحدار لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والدرجة الكلية كما توضحه الجداول التالية:

أ- تحليل الانحدار "الإيثار":

جدول (١٤)

تحليل الانحدار "الإيثار"

التباين المفسر	الدلالة	ف	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
%١٩,٣	٠,٠١	١٣,٠١٨	٨١٤,٥٩٦	٦	٤٨٨٧,٥٨٠	الانحدار
			٦٢,٥٧٢	٣٧٨	٢٣٦٥٢,٥١٠	الباقي
				٣٨٤	٢٨٥٤٠,٠٩	الكلية

من الجدول السابق يتضح أن نسبة إسهام الخصائص التنظيمية محل البحث في تشكيل "الإيثار" بلغت %١٩,٣ من التباين الكلي والباقي يوازي %٨٠,٧ يحتاج إلى تفسير من خلال عوامل أخرى.

ولمعرفة الخصائص التنظيمية المسهمة في تشكيل "الإيثار" تم إيجاد قيمة "ت" كما يوضحها

الجدول التالي:

جدول (١٥)

قيمة (ت) ودلالاتها للخصائص التنظيمية المسهمة في تشكيل الإيثار

الخصائص التنظيمية	معامل الاحدار	الخطأ المعياري	Beta	ت	الدلالة
الثقة بالرئيس	٤,٣٦	٠,٠١٦	٠,٢٠١	٢,٢٨	٠,٠١
العدالة التوزيعية	٣,٤٣	٠,٠١٧	٠,٣٢٢	٣,٢٢	٠,٠١
العدالة الإجرائية	١,١٢٢	٠,٠١٠	٠,٠٠٦	٠,١٠٩	غير دالة
الدعم التنظيمي المدرك	٠,٦٩	٠,٠٦٤	٠,٠١٦	٠,٢٤١	غير دالة

من الجدول السابق يتضح:

الخصائص التنظيمية المسهمة في تشكيل سلوك "الإيثار" كانت الثقة بالرئيس، والعدالة التوزيعية.

الخصائص التنظيمية غير المسهمة في تشكيل سلوك الإيثار كانت العدالة الإجرائية، والدعم التنظيمي المدرك.

وقد يرجع انخفاض مساهمة الخصائص التنظيمية في تشكيل سلوك الإيثار إلى أن هذا السلوك له بُعد أخلاقي ويتعلق بضمير الفرد، ولذلك تمثل الضمير كعنصر من عناصر سلوك المواطن التنظيمية في بعض الدراسات إلا أن ثقة الفرد في رئيسه والنتيجة من استقامته وحبه للخير وكفايته كذلك شعور الفرد بعدالة توزيع العوائد التنظيمية يمكن أن يسهما في زيادة سلوك الإيثار.

ب- التطوعية:

جدول (١٦)

تحليل الاحدار "للتطوعية"

مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	ف	الدلالة	التباين المفسر
٣١٢٤,٢٣٥	٦	٥٢٠,٧٠٥	٤٩,٣٠	٠,٠١	%٣٨,٠٤
٣٩٩٢,١٧٢	٣٧٨	١٠,٥٦١			
٧١١٦,٤٠٧	٣٨٤				

من الجدول السابق يتضح أن نسبة إسهام الخصائص التنظيمية -فقد البحث- في تشكيل "التطوعية" بلغت ٣٨,٠٤ من التباين الكلي والباقي يوازي ٦١,٩٦ يحتاج إلى تفسير من خلال عوامل أخرى. ولمعرفة الخصائص التنظيمية المسهمة في تشكيل "التطوعية" تم إيجاد قيمة "ت" ودلالاتها كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٧)

قيمة (ت) ودلائها للخصائص التنظيمية المسهمة في تشكيل التطوعية

الدلالة	ت	Beta	الخطأ المعياري	معامل الاحدار	الخصائص التنظيمية
٠,٠١	٣,٩٢	٠,٣٦٦	٠,٠٤٩	٠,١٤٨	الثقة بالرئيس
٠,٠٥	٢,٥٦	٠,١٣١	٠,٠٢٤	٣,٢٥٦	العدالة التوزيعية
٠,٠٥	١,٩٦	٠,٢٩٧	٠,٠٢٧	٠,١٠٢	العدالة الإجرائية
٠,٠١	٤,٦٥	٠,٢٢١	٠,٠٣٦	٠,١٩٧	الدعم التنظيمي المدرك

كما يتضح من الجدول السابق:

تساهم الخصائص التنظيمية وهي الثقة بالرئيس، والعدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والدعم التنظيمي المدرك في تشكيل سلوك التطوعية. حيث تراوحت قيمة "ت" بين ٠,٠٠٥ ، ٠,٠٠١ وبالتالي يمكن القول أن ثقة الفرد في رئيسه والناجئة من استقامته وحبه للخير وكفائه وشعور الفرد بعدالة العائد وعدالة إجراءات العمل والدعم التنظيمي من قبل الإدارة العليا بالمنظمة تساعد على إظهار سلوك التطوعية لدى الفرد.

ج- اتباع التعليمات:

جدول (١٨)

تحليل الاحدار "لاتباع التعليمات"

التباين المفسر	الدلالة	ف	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
%٢١,٠٢	٠,٠١	٣٥,٢٩	٣٦٣,٧٤٧	٦	٢١٨٢,٤٨٤	الاحدار
			١٠,٣٠٧	٣٧٨	٣٨٩٦,٣٦٢	الباقي
				٣٨٤	٦٠٧٨,٨٤٦	الكلية

من الجدول السابق يتضح أن نسبة إسهام الخصائص التنظيمية -محل البحث- في تشكيل "اتباع التعليمات" بلغت %٢١,٠٢ من التباين الكلي والباقي يوازي %٧٨,٩٨ يحتاج إلى تفسير من خلال عوامل أخرى. ولمعرفة الخصائص التنظيمية المسهمة في تشكيل "اتباع التعليمات" تم إيجاد قيمة "ت" كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٩)

قيمة (ت) ودلالاتها للخصائص التنظيمية المسهمة في اتباع التعليمات

الخصائص التنظيمية	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	Beta	ت	الدلالة
الثقة بالرئيس	٠,١١١	٠,٠٤٨	٠,٢٨٤	٣,٩٦	٠,٠١
العدالة التوزيعية	٢,٩٨	٠,١٠٩	٠,٣٣٨	٤,٨٣٠	٠,٠١
العدالة الإجرائية	١,٠٩٦	٠,٢١٠	٠,٢٤٢	٥,٦٤	٠,٠١
الدعم التنظيمي المدرك	٠,١١٦	٠,٠٥٢	٠,١٧١	٢,٥٤	٠,٠٥

من الجدول السابق يتضح:

تساهم الخصائص التنظيمية -تيد البحث- في تشكيل سلوك اتباع التعليمات، فتقعة الفرد في الرئيس وشعوره بعدالة العائد وعدالة الإجراءات والدعم التنظيمي من إدارة المنظمة تساهم في اتباع الفرد التعليمات.

د- الحماس الزائد:

جدول (٢٠)

تحليل الانحدار "لحماس الزائد"

مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	ف	الدلالة	التباين المفسر
٢٦٤١,٥٥٢	٦	٤٤٠,٢٥٨	٣٤,٠٥	٠,٠١	%٢١,١٤
٤٨٨٧,٢٦٦	٣٧٨	١٢,٩٢٩			
					الكلية

من الجدول السابق يتضح أن نسبة إسهام الخصائص التنظيمية -محل البحث- في تشكيل "لحماس الزائد" بلغت %٢١,١٤ من التباين الكلي والباقي يوازي %٧٨,٨٦ يحتاج إلى تفسير من خلال عوامل أخرى. ولمعرفة الخصائص المسهمة في تشكيل "لحماس الزائد" تم إيجاد قيمة "ت" ودلالاتها كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٢١)

قيمة (ت) ودلالاتها للخصائص التنظيمية المسهمة في تشكيل الحماس الزائد

الخصائص التنظيمية	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	Beta	ت	الدلالة
الثقة بالرئيس	١,٨٩	٠,٠٠٠٤	٠,١٦٣	٣,٦٢	٠,٠١
العدالة التوزيعية	٤,٨٠	٠,٠٢٢	٠,١٨٦	٤,٠١	٠,٠١
العدالة الإجرائية	٣,٠٠٧	٠,٠١٥	٠,٠٦٠	١,٠١	غير دالة
الدعم التنظيمي المدرك	٢,٢٤	٠,٠٨٠	٠,١٢٨	٢,٣٢	٠,٠١

كما يتضح من الجدول السابق:

١ = العوامل المسهمة في تشكيل سلوك الحماس الزائد كانت الثقة بالرئيس والعدالة التوزيعية والدعم التنظيمي المدرك.

٢ = لم تساهم العدالة الإجرائية في تشكيل سلوك الحماس الزائد، فالدعم التنظيمي من إدارة المنظمة والثقة بالرئيس وشعور الفرد بعدالة العائد عوامل تساهم في زيادة حماس الفرد.

هـ - سلوك المواطنة التنظيمية (كلي):

جدول (٢٢)

تحليل الانحدار لسلوك المواطنة التنظيمية

مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	ف	الدلالة	التباين المفسر
٣٢١٢٢,٦٢	٦	٥٣٥٣,٧٧	٣٧,٧٠٨	٠,٠١	%٣١,٩
٥٣٦٦٧,٦٩	٣٧٨	١٤١,٩٧٨			
٨٥٧٩٠,٣١	٣٨٤				

من الجدول السابق يتضح أن نسبة إسهام الخصائص التنظيمية -تحت البحث- في تشكيل سلوك

المواطنة التنظيمية بلغت %٣١,٩ والباقي يوازي %٦٨,١ يحتاج إلى تفسير من خلال عوامل

أخرى. ولمعرفة الخصائص التنظيمية المسهمة في تشكيل سلوك "المواطنة التنظيمية" تم إيجاد قيمة

"ت" كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٢٣)

قيمة (ت) ودلالاتها للخصائص التنظيمية المسهمة في تشكيل سلوك المواطنة التنظيمية

الخصائص التنظيمية	معامل الاحتمال	الخطأ المعياري	Beta	ت	الدلالة
الثقة بالرئيس	٠,١٤٨	٠,٠٦٤	٠,١٤٣	٤,٥٦	٠,٠١
العدالة التوزيعية	٦,٢٢	٠,٠٢١	٠,٢٣٠	٣,٦٢	٠,٠١
العدالة الإجرائية	٠,١٥٤	٠,٠٦٠	٠,١٢١	١,٠٢	غير دالة
الدعم التنظيمي المدرك	٠,٨٢٥	٠,٢٢٥	٠,١٢٧	٣,٥١	٠,٠١

كما يتضح من الجدول السابق:

• أن الخصائص التنظيمية التالية: الثقة بالرئيس، العدالة التوزيعية، الدعم التنظيمي المدرك، تساهم في تشكيل سلوك المواطنة التنظيمية.

• لا تساهم العدالة الإجرائية في تشكيل سلوك المواطنة التنظيمية، وقد يرجع ذلك -من وجهة نظر الباحث- إلى أن هناك فرق بين إجراءات العمل وتنفيذ هذه الإجراءات، ففي كثير من الأحوال تكون الإجراءات عادلة عند وضعها، أما تنفيذ هذه الإجراءات يمكن أن يشوبه عدم العدالة سواء من قبل الإدارة أو الرئيس، وبالتالي فعدم عدالة الإجراءات قد يدركها الفرد في عدم ثقته في الرئيس أو عدم وجود دعم تنظيمي مدرك من قبل الإدارة، وبالتالي فهناك اتساق في نتيجة هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تأثير الثقة بالرئيس والعدالة التوزيعية، والدعم التنظيمي المدرك على سلوك المواطنة التنظيمية.

وبالتالي يمكن القول أنه إذا كان سلوك المواطنة التنظيمية يمثل نزعة شخصية يحددها ويساعد في نشأتها العديد من الخصائص الشخصية فإن الخصائص التنظيمية تنمي وتعزز هذه النزعة وتساعد على ظهورها وبالتالي فكل من الخصائص الشخصية والتنظيمية يساهما في تشكيل هذا السلوك.

ملخص النتائج والتوصيات:

يمكن تلخيص أهم نتائج البحث الحالي في:

- (١) توجد علاقة دالة إحصائية (موجبة) بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين الخصائص الشخصية التالية: النزاهة الوجداني، جودة الصحة النفسية، دافع الإنجاز، التفاؤل.
- (٢) توجد علاقة دالة إحصائية (سالبة) بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين كل من الدرجاتية، ومركز الضبط الخارجي.
- (٣) توجد علاقة دالة إحصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين الخصائص التنظيمية التالية: الثقة بالرئيس، العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، الدعم التنظيمي المدرك.
- (٤) توجد علاقة دالة إحصائية بين الثقة بالرئيس والثقة بالمنظمة.
- (٥) تساهم الخصائص الشخصية في تشكيل سلوك المواطنة التنظيمية، وكانت نسبة الإسهام (٤١,٨%).
- (٦) تساهم الخصائص التنظيمية في تشكيل سلوك المواطنة التنظيمية، وكانت نسبة الإسهام (٣١,٩%).

وهذه النسب تعكس صحة الجدليات النظرية بأن هذا السلوك في جزء منه يمثل نزعة أو سمة شخصية تدعمه وتعززه الخصائص والمتغيرات التنظيمية، ولذلك تضمنت عناصر سلوك المواطنة التنظيمية في بعض الدراسات عنصر الضمير الحي، وهذه النتيجة قد تفسر رقي مستوى الأداء التنظيمي وتضمنيه بعض عناصر سلوك المواطنة التنظيمية لدى بعض الأفراد وفي بعض المنظمات رغم انخفاض مستوى المحددات التنظيمية في مناخ العمل من دعم تنظيمي أو ثقة بالرئيس أو عدالة تنظيمية.

وبناء على نتائج البحث يمكن تقديم التوصيات التالية:

- (١) في سبيل ترشيد استخدام الموارد البشرية ينبغي تضمين بعض الخصائص الشخصية التي لها علاقة بسلوك المواطنة التنظيمية في معايير الاختيار والتعيين كما كشفت عنها الدراسة، ومنها النزاهة الوجداني، الدافع للإنجاز، مركز الضبط الداخلي، جودة الصحة النفسية، النظرة التفاولية، الدرجاتية.

- (٢) توافر عناصر الثقة التنظيمية في المناخ والثقافة التنظيمية وهي الثقة بالرئيس، العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، الدعم التنظيمي المدرك.
- (٣) تدريب الرؤساء على كيفية بناء الثقة لدى مرؤسهم واختيار الرؤساء وفق هذا المعيار.
- (٤) العمل على زيادة الدعم التنظيمي للأفراد من قبل إدارة المنظمة.
- (٥) تضمين عناصر سلوك المواطنة التنظيمية كمعايير إضافية في عناصر تقييم الأداء خاصة وأن الدراسة كشفت عن انخفاض مستوى هذا السلوك حيث كانت المتوسطات: الإثارة (١١,١)، التطوعية (١١,٧٤)، اتباع التعليمات (١٠,٣٤)، الحماس الزائد (١١,٠١)، الكلي (٤٤,١٩)، وبالتالي ضرورة العمل على تنمية هذا السلوك وتعزيزه.
- (٦) زيادة الصلاحيات للرؤساء بما يمكنهم من جعلهم محل ثقة المرؤسين بهم لأن ذلك يدعم ثقة المرؤسين في المنظمة.

المراجع:

(أ) المراجع العربية:

- (١) أحمد سالم العامري (٢٠٠٢). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، م (٩)، ع (١)، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، ١٩-٣٩.
- (٢) أحمد عبد الخالق (١٩٩٨). التفاؤل والتشاؤم وعلاقتها ببعدي الشخصية الانبساط والعصابية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، العدد (١)، ٨٥-٩٩.
- (٣) بام روبيرت وجان سكوت (١٩٩٨). النزاهة الوجدانية (ترجمة صفاء الأعرس، وعلاء الدين كفاقي)، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
- (٤) دانييل جولمان (١٩٩٧). النزاهة العاطفية (ترجمة ليلي الجبالي) سلسلة عالم المعرفة، العدد (٦٢)، أكتوبر، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون.
- (٥) رفعت محمد جاب الله (١٩٩٤). محددات سلوك المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع ١، ١٣٩-١٦٧.
- (٦) عادل محمد زايد (٢٠٠٠). تنمية سلوك المواطنة التنظيمي للعاملين في شركات قطاع الأعمال المصري، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، ع ٥٥، ص ٥٧٥-٦١٤.
- (٧) عبد الحميد صفوت (١٩٩٧). بعض العوامل المؤثرة في زيادة السلوك المؤسس، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد ٢٩، ٢٦٠-٢٨٥.
- (٨) عبد العال حامد عجوة (٢٠٠٢). النزاهة الوجدانية وعلاقته بكل من النزاهة المعرفية، والعصو، والتحصيل الدراسي، والتوافق النفسي لدى طلاب الجامعة، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، المجلد الثالث عشر، العدد الأول.
- (٩) علاء الدين عبد الغني محمود (٢٠٠١). دراسة تحليلية لبعض محددات ونتائج سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بجامعة القاهرة - فرع بني سويف، مجلة كلية التجارة، جامعة القاهرة فرع بني سويف، العدد الثاني، ٤٣٥-٣٥٦.
- (١٠) فاروق السيد عثمان، ومحمد عبد السميع رزق (٢٠٠١). النزاهة الانفعالية: مفهومه وقياسه، مجلة علم النفس، السنة الخامسة عشر، العدد (٥٢)، ٥٠-٥٢.

- (١١) فاروق عبد السلام (١٩٧٨). التنظيم المعرفي للشخصية عند روكيش، الكتاب السنوي في التربية وعلم النفس، القاهرة، دار الثقافة للطباعة والنشر.
- (١٢) فوزي شعبان مذكور ندا (١٩٩١). أثر المتغيرات البيئية والسلوكية على كفاءة أداء المستشفيات، دراسة مقارنة مع التطبيق على المستشفيات العامة التابعة لوزارة الصحة ومستشفيات الهيئة العامة للتأمين الصحي، دكتوراه غير منشورة، القاهرة، كلية التجارة، ٢٩٨.
- (١٣) مازن فارس الرشيدى (٢٠٠٣). الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، بعض المحددات والآثار، دورية الإدارة العامة، العدد الثالث، المجلد الثالث والأربعون، ٤٣٧-٤٧٧٢.
- (١٤) محمد إبراهيم جودة (١٩٩٩). دراسة لبعض مكونات الذكاء الوجداني في علاقتها بمركز التحكم لدى طلاب الجامعة، مجلة كلية التربية، بنها، المجلد العاشر، العدد (٤٠).
- (١٥) محمد عبد اللطيف خليفة (١٩٩٧). محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة، دراسة تحليلية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد (٥)، عدد (١)، نوفمبر، ٩ - ١٥.
- (١٦) مصطفى خليل الشراوي (١٩٩٩). مقياس جودة الصحة النفسية، مجلة التربية للبحوث النفسية والاجتماعية، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ٨٤، ١١٣-١٦٠.

(ب) المراجع الأجنبية:

- (17) Adizes, J. (1988). Corporate life Cycles: How and why Corporations Grew and Die and What to do About it: Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- (18) Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The Role of Procedural Justice and Distributive Justice in Organizational Behavior. Social Justice Research, 1, 177-197.
- (19) Alibert, B. A. & Kelsey, B. L. (2000). "The Illusion of Trust and Performance" Proceedings of the Information System Division, Administrative Science Association of Canada Annual Meeting, Montreal.
- (20) Aspirwall, I. G & Tayler, S. E. (1992). Modeling Cognitive adaptation: A longitudinal Investigation of the Impact of individual Difference and coping in College Adjustment and Performance". Journal of Personality and Social Psychology 64 (6): 989 - 1003.

- (21) Bar-on (1997). Emotional Quotient inventory: User's Manual Toronto. New York: Multi-Health systems. Inc, (A).
- (22) Bass, B. (1990). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: The Free Press.
- (23) Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). Shatter the Glass Ceiling Women may make Better managers. *Human Recourse Management*. 33 (4). 549-560.
- (24) Bhattacharjee A. (2002). "Individual Trust in online firms: Scales Development and initial Test", *Journal of management information systems*, 19 (1). 211-241.
- (25) Brockner, J. Sigel, P.A., Daly, L.P. Tyler, T. & Martin, C., (1997). When Trust Matters: The Favorability Administrative Science Quarterly, 42, 558-583.
- (26) Brockner, J., & Seigel, P. (1996). Understanding the Interaction Between Procedural and Distributive justice: The Role of Trust. In R. Kramer & T. Tayler (Eds) *Trust in Organizations* (P P: 390-413) Thousands Oak, CA: Sage.
- (27) Bulter, J. K (1991). Toward Understanding and Measuring Conditions Of trust Evolution of a Conditions of Trust Inventory. *Journal of Management*, 17, 643-663.
- (28) Carver, C. S. & Games, J. G (1987). Optimism, Pessimism, and Postpartum depression, *Cognitive Therapy and Research* 11 (4), 449-460.
- (29) Chiles, T. H., & Mackin, J. F (1996). Integrating Variable Risk Preference. Trust and transition Cost Economics Academy of Management Review, 21, 72-99.
- (30) Colquitt, J., Conlon, E, Wesson, M., Porter, C. & NGK (2001). Justice at the millennium: A meta analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- (31) Cummings, L. L. & Bromiley, D. (1996). The Organizational trust inventory (Oti): Development and validation in: *Trust in organizations: Frontiers of theory and Research*. Roderick M. Kramer, Tom R. Tayler (Eds). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications Ince, P. 302-330.
- (32) Cunningham, J. B. & Mac Gregor, J. (2000). Trust and the Design of Work Complementary Constructs in Satisfaction and Performance. *Human Relations*, 53, 1575-1591.
- (33) David Pincus, J & Janice E. Knipp ?& Robest E. Rayfield (1999). Internal Communication and Job Satisfaction Revisited: The Impact of Organizational Trust and Influence on Commercial Bank Supervisors.
- (34) Deluga, (1994). Supervisor Trust Building, Leader - Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 67 (4), 315-326.

- (35) Dember, W. N. & Martin, S., & Hummer, M., K, & Hower, S. & Melton, R. (1989). The Measurement of Optimism and Pessimism *Current Psychology Research and Review* (2): 102-119.
- (36) Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2001). "Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice". *Journal of Applied Psychology*, 87, 611-628.
- (37) Dirks, K., & Ferrin, D.C. (2002). The Role of Trust in Organizational Settings, 12, 450-467.
- (38) Edlund, C.J. (1992). Humanizing Organizational systems: Learning from Leadership styles Conference Paper at Society for The Study Of Social Problems (SSSP). Abstract in *Sociological Abstracts*, 040.05.
- (39) Eisenberger, R. et al (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence. Commitment and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, 51-59.
- (40) Eisenberger, R. Huntington, R. Hutchinson S. & Sowa, D. (1986). "Perceived Organizational Support" *Journal of applied Psychology*, 71, 500-507.
- (41) Eisenberger, R., Huntington, R., Autchinson, S. & Sowa, D. (1986). "Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- (42) Friedlander, F. (1970). The Primacy of Trust as a Facilitator of Further Group Accomplishment. *Journal of Applied Behavioral Science*, 6, 387-400.
- (43) Gambetta, D. (1998). Can We Trust? In D. Gambetta *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations* (290-303) Englewood Cliffs, NJ: Prentic-Hall.
- (44) Golenbiewski, R., & Mc Conkie, M. (1987). The Centrality of Interpersonal Trust in C. L. Cooper (Ed.) *Theories of Group press* New York: Wiley.
- (45) Graham J.W (1991). An essay on Organizational Citizenship Behavior: Employee - Responsibilities and Rights *Journal* (4). 249-270.
- (46) Hart, K., & Hittner, J. (1995). Optimism and Pessimism: associations to Coping and anger - Reactivity, *Personality & individual Differences* 19: 827 - 839.
- (47) Hekman, S. J. (1995). *Moral Voices, Moral Selves* the Pennsylvania State University Press, University Park, PA.
- (48) Hogan, R. Curhpy, G. & Hogan, J. (1994). What we Know About Leadership Effectiveness and Personality. *American Psychologist*, 49, 493-504.
- (49) HosMer, L. T (1995). "Trust: The Connecting link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics" *Academy of Management Review*, 20, 379-403.

- (50) Hughes, R. Roserbach, W., Clover, W. (1983). Team Development in a Intact, Ongoing Work Group: A Quasi - Field Experiment Group and Organization Studies, 8, 161-186.
- (51) Hwang, P. & Burgers, W. (1997). Properties of trust: an Analytical View Organizational Behavior and Human Decision Processes, 67-73.
- (52) John Ivancevich et al., (1987). Organizational Behavior and performance Golf., Goodyear Pub. Co., 255
- (53) June, D. & Avolio, B. (2000). Opening the Black Box: An Experimental Investigation of the mediating effects of trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership. Journal of Organizational Behavior, 21, 949-964.
- (54) Kanfer, R. (1990). Motivation Theory and Industrial, Organizational Psychology in M.D. Dunnette and L.M. Hough (eds), Hand Book of Industrial and Organizational Psychology, C2 nd edition, Vol. 1 Polo alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- (55) Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). The Social Psychology of Organizations, New York, John Wiley & Sons.
- (56) Katz, D., (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior., Behavioural Science, 9: 131-133.
- (57) Kimmel, M. Pruitt, D., Magenau, J. Konor. Gold Bord, E. & Corvevale, P. (1980). Effects of Trust Aspiration and Gender on Negotiation Tactics. Journal of Personality and Social Psychology, 38, 9-22
- (58) Konovsky, M. & Pugh, D. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. Academy of Management. Journal, 37, 656-669.
- (59) Konovsky, M. & Pugh, D. (1996). Citizenship Behaviors and Social Exchange Academy of Management Journal, 37, 656-669.
- (60) Konovsky, M. A. & Gropanzono, R. (1991). Perceived fairness of employee Drug Testing as A Predictr of Employee Attitudes and Job Performance. Journal of Applied Psychology, 76, 698-707.
- (61) Koplman, R. F., Brief, A. P. And Guzzo, R. A. (1990). The Role of Climate and Culture in Productivity in B. Schnieder. Organizational Climate and Culture, San Francisco, Jossey- Bass, 282-318.
- (62) Kurt T. Dirks (1999). The Effects of Interpersonal Trust on Work Group Performance. Journal of applied Psychologn, 84, A45-A55.
- (63) Lambert, S.J (2000). The link Between Work-Life Benefits and Organizational Citizenship Behavior. Academy of Management Journal, Vol. 43, No.5, 801-816.
- (64) Larson, C., & La Fasto, F. (1989). Teamwork. New bury Park, CA: Sage.

- (65) Lewicki, R.J & Bunker, B.B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Work Relationships in: *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Roderick M. Kroman, Tom R. Tyler (Eds), Thousand Ooko, CA, US: Sage Publications Inc, P. 114-139.
- (66) Lind, E. A. & Tyler, T. R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*, New Your: Plenum.
- (67) Mackenzie, S.B. et al (1993). The Impact of Organizational Citizenship Behavior on evaluations of salesperson Performance. *Journal of Marketing*, Vol. 57, 70-80.
- (68) Mayer, J. D. & Caruso, D. R. & Salovey, P. (2000). Emotional Intelligence meets Traditional Standards for an intelligence 27 (4), 267 - 298.
- (69) Mayer, J.O. & Salovey, P., (1997). What is emotional Intelligence in P. Salvoey and J.D. Sluyter (Ed). *Emotional Development and emotional Intelligence: Educational implicates*, New York: Basic Books
- (70) Mayer, R. & Gavin, M. (1999). Trust for Management and Performance: Who Minds the Shop While the Employees Watch The Bass? *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- (71) Mayer, R. C. & Davis, J. H & Schoorman, F. D. (1993). An Integrative model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- (72) Mayer, R.C., Davis, J. H & Shoorman, F. D. (1995) "An Integrative Model of Organizational trust" *Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734.
- (73) Mc Allister, D. (1995). Affect and Cognition - Based on trust as foundations for interpersonal Cooperation in Organization. *Academy of Management Journal*, 38, 29-59.
- (74) Mc Allister, D. J. (1995). Affect -and Cognition- Based trust as foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations *Academy of Management Journal*, 38, 24-59.
- (75) Mc Allister, Daniel J. (1989). Non - mandated Behavior (NMB) and the Consummate Contributions of Individuals in organizations, Paper Presented at the Western Academy of Management Meeting, San Francisco.
- (76) Mc Cauley, D.p & Kunhert, R.W. (1992). "A theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust in Management" *Public Administration Quarterly*, 16, 205-284.
- (77) Mc Cauley, D.P. & Kuhert, K.W. (1992). A theoretical Review and Empirical investigation of employee trust in Management, *Public administration Quarterly*, 16, 265-284.

- (78) Moorman, R.H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and organizational Citizenship Behaviors, *Journal of applied Psychology*, 76: 845-855.
- (79) Morgan, R.M. & Hunt, S.D. (1994). The Commitment- Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58: 20-38.
- (80) Neville, B. & Mys, T. (2001). "The Impact of Organizational Restructuring on intro- Organizational trust" Paper Presented at the RAU Sociology Seminar.
- (81) Niehoff, B. P. & Moorman R.H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monetary and Organizational Citizenship Behaviours, *Academy of Management. Journal*, 36: 527-556.
- (82) O'Neil, J.A Conversation With (1995). Daniel Goleman. *Educational Leadership*, 6-11
- (83) O'Reilly, C. & Chatatman, J. (1987). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The effects of Compliance, identification and internalization of Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71: 492-499.
- (84) Organ, D. W. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior, In L. L. Cummings & B. M. Stow (Eds) *Research in organizational Behavior* Greenwich, CT: JAI Press.
- (85) Organ, D. W. (1989). *Organizational Citizenship Behavior: The Soldier Syndrome*. Lexington, Ma: Lexington Books.
- (86) Organ, D.W. & Konvsky, (1989). Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164.
- (87) Ostroff, Ch. (1992). The Relationship Between Satisfaction Attitude and Performance: An Organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77(6) 963-974.
- (88) Peggy M. Beranek, (2000). The Impacts of Relational and Trust Development Training on Virtual Teams: an Exploratory Investigation. *Proceedings of the 33rd Hawaii International Conference on System*. 1 - 10.
- (89) Pellitterij (1999). The Relationship Between Emotional Intelligence Cognitive Resolving and Defense Mechanisms *D. A. I*, 60 (1). 403 (B).
- (90) Peterson, C. Seligman, M. E. P. & Vaillant, G.F (1988). Pessimistic Explanatory style is a Risk Factor for Physical Illness: A thirty Five Year Longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology* 55 (1): 23-27.
- (91) Pillai, R. Williams, E. & Tan, J. (2001). Are the Scales Tipped in Favor of Procedural or distributive Justice? An Investigation of the U.S. India, Germany

- and Hong Kong (China), *International Journal of Conflict Management*, 12 (4), 312-332.
- (92) Podsakoff, P. M. et al (1997). Organizational Citizenship of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, No. 2, 220-262.
- (93) Rich, G. (1997). The Sales Managers as a Role Model: Effects of Trust, Job Satisfaction and Performance of Salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 319-328.
- (94) Richard M. Steers & Lyman W. Porter (1994). *Motivation and work Behavior*, N.Y: Mc Grow - Hill, 4-8.
- (95) Robbins, S. (1998). *Organizational Behavior* (8th ed.) Upper Saddle River, NJ. Prentice Hall.
- (96) Robinson, S. F. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract, *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- (97) Rokeach, M. (1954). The nature and meaning of Dogmatism: *Psychological Review*, Vol. (161).
- (98) Ronald J. Deluga (1994). Supervisor Trust Building. Leader member Exchange and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 67, 315-326.
- (99) Rousseau, D. M., Stit Kin, S.B., Burt, R.S., & Canarer (1998). Not so different after all: Across - Discipline View Of trust. *Academy of Management Review*, 33, 393-504.
- (100) Schanake., M. (1991). Organizational Citizenship A review. Proposed model and Research Agenda. *Human Relations*, 44, 735-759.
- (101) Scheier, M. F. & Carver, C.S. (1987). Optimism Coping and Health: Assessment and Implications of Generalized outcome Expectancies, *Health Psychology*.
- (102) Scholl, Richard W. Elizabeth A. Cooper and Jack F. (1987). Referent Selection in Determining Equity Perception, Differential Effects on Behavioral and Attitudinal outcomes. *Personality Psychology*, 40, 113-124.
- (103) Settoon, R., Bennett, N., Liden, R. (1996). Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational support, Leader-Member Exchange and Employee Reciprocity *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.
- (104) Shappard, J. (1993). Productivity Lass in Performance group: A motivation analysis *Psychological Bulletin*, 113, 67-81.
- (105) Shore, L. M., A Barksdale, K. ed shore, Tcd. H. (1995). Managerial Perceptions of Employee Commitment to the Organization. *Academy of Management Journal*, 38 (6): 1593-1615.

- (106) Skarlicki, D.P. & Latham, G.P. (1996). Leadership Training in Organizational Justice to Increase Citizenship Behavior within a Labor union : a replication. *Personnel Psychology*, Vol. 50, No. 3, 617-634.
- (107) Smith, C. Ann, Organ, Dennisw. And Near, Janet P. (1983). Organizational Citizenship Behavior its Nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68 (4): 653-663.
- (108) Sonnenburg, F. K. (1994). *Managing with a Conscience* New York: Mc Graw - Hill.
- (109) Taylor, S. Kemeny, M., L., Schneider, S., Rodrriguez, R., & Herbert, M. (1992). "Optimism, Coping, Psychological Distress, and High - Risk Sexual Behavior Among men at Risk for Acquired Immunodeficiency Syndrome" *Journal of Personality & Social Psychology* 63: 460-473.
- (110) Thomas, K. & Christopher, F. (1996). The Impact of Organizational Citizenship Behavior on the Performance Appraisal Process: Across Cultural Study: *International Journal of Management*, Vol. 13, No(1) pp. 94-100.
- (111) Thomas, K. & Christopher, F. (1996). The Impact of Organizational Citizenship Behavior on the Performance appraisal Process: Across Cultural Study. *International Journal of Management*, Vol. 13, No. 1, P. 94-100.
- (112) Turnipseed, D. & Murkison, G. (1996). Organizational Citizenship Behavior: an Examination of the influence of the work place leadership & Organization Development. *Journal Vol. 17, No. 2, 42-50.*
- (113) Wayne, S. et al (1997). Perceived organizational Support and Leader- Member Exchange: A Social Exchange perspective. *Academy of management. Journal.* Vol. 40, 82-111.
- (114) Whitener, E., Brodt, S. Korsgaard, M. Werner, J. (1998). Managers as Initiators of trust: An exchange Relationship for Understanding Managerial Trustworthy Behavior: *Academy of Management. Journal*, 23, 513-530.
- (115) Whitener, E.M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J.M. (1998). Managers as Initiators Of Trust: an Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy of management Review*, 23, 513-530.
- (116) Willlaims, L., & Anderson, S. F. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of organizational Citizenship and in-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17: 601-617.
- (117) Yeatts, D. & Hyten, C. (1998). *High -Performing Self- Managed Work Teams* Thousand Oako, CA: Sage.