



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات التجارية  
قسم ادارة الاعمال

الدور المعدل للعدالة التنظيمية في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية  
والإلتزام التنظيمي  
(المصارف السودانية )

**The Modified Role of Organizational Justice in the Relationship  
between the Behavior of Organizational Citizenship and the  
Organizational Commitment  
(Sudaness Banks )**

بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في ادارة الاعمال

اعداد الطلاب :

إبتهال مصطفى عباس علي عبدالباقي

إيمان ميرغني بخيت حسن خوجلي

رماز سالم محمد عبدالله النواي

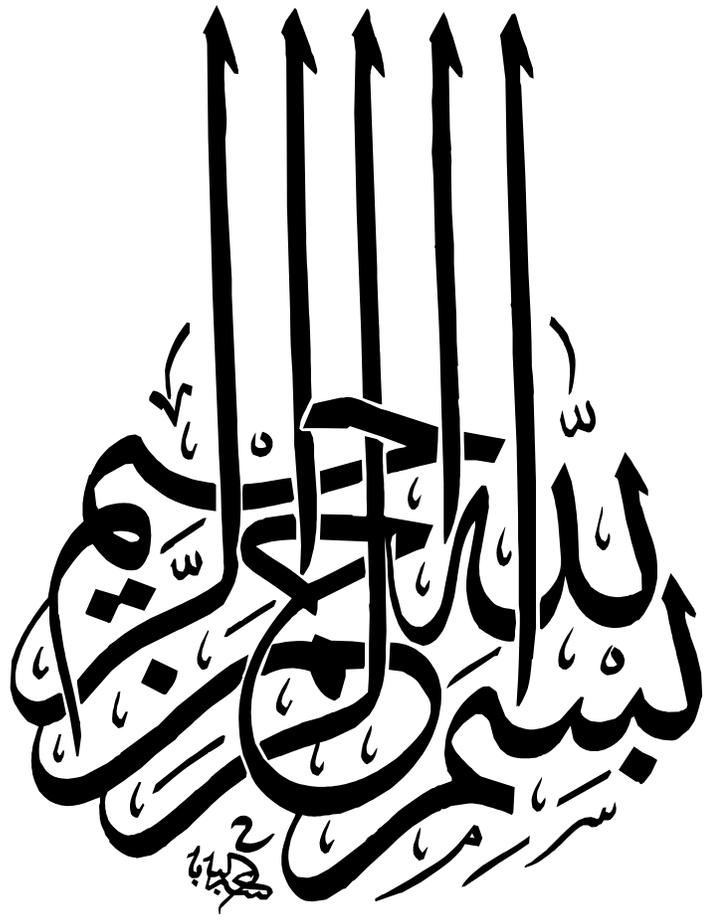
صابرين عمر محمد أحمد صاحب

منى بابكر محمد بابكر

الإشراف:-

أ/ تيسير فضل المولى

1439هـ - 2017م



## الآية

قال تعالى: (.....يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعملون

خبير)

صدق الله العظيم

سورة المجادلة ، الآية (11)

## الإهداء

إلى التي حملتني وهن على وهن وكانت سنداً لي في كل المحن

إليك يا أمي الحنون...

وإلى الذي رسم لي معالم الطريق القويم بدعمه وسهره على تربيته

إليك يا أبي العزيز...

إلى كل من علمني حرفاً فلن أنسى له فضلاً، إلى كل من دعمني وكان لي عوناً

وسنداً...

إلى كل من هو في القلب ولم ينكره القلم...

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

## شكر وعرfan

ربنا لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا والصلاة والسلام على معلم البشرية وخاتم الأنبياء والمرسلين أما بعد .....

وكما أوصانا رسولنا الكريم عليه الصلاة والسلام بقوله: (لايشكر الله من لا يشكر الناس) مهما حاولنا جاهدين أن نعبر لكل من وقف بجانبنا وزادنا إصراراً لإستكمال مسيرتنا ومهما أخبرناهم عن ما في قلوبنا من شكر وعرfan لإيمانهم بقدراتنا عند المصاعب التي واجهتنا ، فالكلمات والحروف لن توفي قدرهم ولا صبرهم علينا ، لهذا نقدم لكم هنا أجمل العبارات لعلها تعبر ولو قليلاً عما نشعر به.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذة الفاضلة اتيسير فضل المولى على تشریفها لنا التي تفضلت بالإشراف على رسالتنا وإثرائها بتوجيهاتها وأفكارها السديدة وإعطائنا من وقتها ، فجزاها الله خيرا الدنيا والآخرة .

## المستخلص

هدف هذا البحث للتعرف على الدور المعدل للعدالة التنظيمية في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإلتزام التنظيمي للعاملين في المصارف السودانية والتعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية ودرجة ممارسة الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين في المصارف . مستخدم نظرية التبادل الإجتماعي ونظرية الحساسية للعدالة . وإعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في وصف الظاهرة وتحليلها في إختبار العينات غير الإحتمالية ، وتم إستخدام الإستبانة كأداة للبحث لإستطلاع آراء مجتمع البحث المكون من (250)موظف وتم أخذ عينة طبقية عشوائية قوامها (250)من الموظفين ، وكانت نسبة الإسترداد (86.6%) ، ولإختبار فرضيات الدراسة تم إستخدام أسلوب الإنحدار المتعدد وأظهرت نتائجها أن هنالك علاقة إيجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية والإلتزام التنظيمي للمصارف في السودان بنسب متفاوتة ، كما أثبتت الدراسة أن للعدالة التنظيمية أثر معدل في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في المصارف في السودان . وتوصلت الدراسة إلى عدة تأثيرات نظرية وأخرى تطبيقية لمتخذي القرار في مصارف السودان والتي من ضمنها يجب على الإدارة العليا أن تهتم بتوفير نوع من العدالة والنزاهة في التعامل مع الموظفين .وكذلك يجب تزويدهم بكافة أشكال الدعم الإداري الذي يحتاجونه للنجاح في أداء أعمالهم (كقيامها بتقدير مساهمتهم وإهتمامها برفاهيتهم) . وأوصت الدراسة إلى أن يتم تناول أبعاد مختلفة لسلوك المواطنة التنظيمية و تغيير عينة الدراسة إلى قطاعات أخرى كالمستشفيات والمصانع والمدارس .و تغيير مجتمع الدراسة كأن تتم دراسات إضافية في الدول النامية . بجانب وضع مقترحات لبحوث مستقبلية .

الكلمات المفتاحية : سلوك المواطنة التنظيمية ، الإلتزام التنظيمي ، العدالة التنظيمية .

## **Abstract :**

The objective of this research is to identify the modified role of organizational justice in the relationship between the behavior of regulatory citizenship and the organizational commitment of Sudanese bank employees and to identify the level of behavior of regulatory citizenship and degree of practice of organizational commitment of employee in banks .Using the theory of social exchange and the theory of sensitivity to justice. The researcher adopted the analytical descriptive approach in describing the phenomenon and analyzing it in the test of non-probabilistic samples The questionnaire was used as a research tool to survey the views of the 250-employee research community. A random samples of(250 ) emplyee was taken and( 86.6%) is the recovery rate. In order to test the hypothenses of the study the multiple regression method was used. The result showed that there is positive relationship between the behavior of the regulatory citizenship and the regulatory commitment of the banks in Sudan. The study also shows that organizational justice had a moderate effect on the relationship between the brhavior of regulatory citizenship and regulatory complicance in banks in Sudan. The study reached several theoretical and other effects for decision –maekers in the Sudanese banks among which the senior management should be concerned with providing some kind of justice and integrity in dealing with employees . They should also be provided with all the administrative support they need to succeed in their work as they appreciate theircontribution and interest in their wellbeing .The study recommended that different dimensions of the behavior of organizational citizenship be addressed and the study sample be changed to other sectors such as hospitals and factories and school and changing the study society . Additional studies where conducted in developing countries.

### **Key words:**

behavior of organizational citizenship – job commitment – organizational justice.

## فهرس الموضوعات

الصفحة	عنوان الموضوع	الرقم
أ	الإستهلال	
ب	الإهداء	
ج	الشكر والتقدير	
د	مستخلص البحث	
هـ	Abstract	
و	فهرس الموضوعات	
<b>الفصل الأول</b> <b>الإطار العام للبحث</b>		
1	مقدمة البحث	0.1
3	مشكلة البحث	1.1
5	أسئلة البحث	2.1
6	أهداف البحث	3.1
7	أهمية البحث	4.1
8	التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة	5.1
9	هيكل البحث	5.1
<b>الفصل الثاني</b> <b>الإطار النظري</b>		
11	مقدمة	2.0
11	سلوك المواطنه التنظيميه	2.1
12	النشأة والتطور	2.1.2
13	تعريف سلوك المواطنه التنظيميه	3.1.2
14	أهمية سلوك المواطنه التنظيميه	4.1.2
16	خصائص سلوك المواطنه التنظيميه	5.1.2

16	أنماط سلوك المواطنة التنظيمية	6.1.2
17	محددات سلوك المواطنة التنظيمية	7.1.2
22	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	8.1.2
30	المبحث الثاني : الإلتزام التنظيمي	2.2
31	تعريف الإلتزام التنظيمي	1.2.2
32	أهمية الإلتزام الوظيفي او التنظيمي	2.2.2
34	الخصائص	3.2.2
36	أنواع الإلتزام التنظيمي	4.2.2
38	مداخل تنمية الإلتزام التنظيمي	5.2.2
39	العوامل المؤثرة علي الإلتزام التنظيمي	7.2.2
42	أبعاد الإلتزام التنظيمي	8.2.2
50	المبحث الثالث : العدالة التنظيمية	3.2
50	تمهيد	0.3.2
51	تعريف العدالة التنظيمية	1.3.2
52	أهمية العدالة التنظيمية	2.3.2
53	قياس العدالة التنظيمية	3.3.2
54	نماذج العدالة التنظيمية	4.3.2
54	نظريات العدالة التنظيمية	5.3.2
57	أبعاد العدالة التنظيمية	6.3.2
59	الأبعاد	7.3.2
62	العلاقات بين متغيرات الدراسة	4.2
62	العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية	1.4.2
63	أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية	2.4.2

63	العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية و فعالية المنظمات من ناحية رضا الطلاب في الجامعات والمدارس	3.4.2
64	الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية	4.4.2
65	سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بمستويات ضغوط العمل	5.4.2
65	العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات وسلوك المواطنة التنظيمية: العدالة التنظيمية كمتغير وسيط	6.4.2
66	العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي	7.4.2
67	أثر الرضا الوظيفي على الإلتزام الوظيفي	8.4.2
67	تأثير ضغوط العمل على الألتزام التنظيمي	9.4.2
68	تأثير الإلتزام التنظيمي علي سلوك الموظف المحتال مع فعالية الرقابة الداخلية والعدالة التنظيمية كمتغير معدل	10.4.2
68	الخاتمة	5.2
<b>الفصل الثالث</b>		
69	مقدمة	0.3
69	الاساس النظري للدراسة	1.3
69	<u>نظرية التبادل الاجتماعي لجورج هومنز</u>	1.1.3
72	نظرية الحساسية للعدالة لهوسمان (Huseman،1985)	2.1.3
73	نموذج الدراسة	2.3
75	فرضيات الدراسة	3.3
78	منهجية الدراسة	4.3
78	مصادر جمع المعلومات	5.3
78	مجتمع الدراسة	6.3
79	عينة الدراسة	7.3
79	أداة الدراسة	8.3

79	قياس متغيرات الدراسة	9.3
83	الأساليب الإحصائية المستخدمه في هذه الدراسة	10.3
85	الخاتمة	11.3
<b>الفصل الرابع</b> <b>تحليل البيانات</b>		
86	المقدمة :	1.4
86	معدل الاستجابة	2.4
89	التحليل ألعاملي للمستقل سلوك المواطنة التنظيمية :	1.3.4
<b>الفصل الخامس</b> <b>مناقشة النتائج والتوصيات</b>		
105	مقدمة	0.5
105	أهم نتائج الدراسة (نتائج الفرضيات ):	1.5
105	مناقشة النتائج	2.5
105	العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي	1.2.5
106	العلاقة بين الروح الرياضية والإلتزام المعياري	2.2.5
106	العلاقة بين وعي الضمير والإلتزام المعياري	3.2.5
107	العلاقة بين الكياسة و الإلتزام المعياري	4.2.5
107	العلاقة بين الروح الرياضية والإلتزام العاطفي	5.2.5
109	تأثيرات الدراسة النظرية و التطبيقية	3.5
109	التأثيرات النظرية	1.3.5
110	التأثيرات التطبيقية	2.3.5
111	محددات الدراسة	4.5

112	التوصيات ببحوث مستقبلية	5.5
113	ملخص الدراسة	6.5
114	الخاتمة	7.5
115	المصادر والمراجع	
<b>الملاحق</b>		
121	ملخص للدراسات السابقة	
134	قائمة المحكمين	
135	الاستبيان	

# الفصل الأول

## الإطار العام للبحث

## الفصل الأول

### المقدمة

#### 0.1 مقدمة :

إن فعالية أداء العاملين في المنظمات يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها كتلك المرجوه من زيادة الأجر أو منح الحوافز المادية والمعنوية للعاملين وبالتالي يمكن النظر إلى سلوك العاملين وأدائهم كدليل أو إنعكاس لمستوى إلتزامهم الوظيفي والعكس صحيح وهذا ما يشير إلى وجود إلتزام تنظيمي حيث يعبر عن الإلتزام التنظيمي بأنه الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الإجماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء حيث أن الإلتزام هو واجب ثابت يستلزم من الشخص القيام به والمداومه عليه لصالح شخص آخر أو لمصلحة معينة هو المسؤول عنها ، ولا يمكنه تركها أو التخلف عن أدائها ، مثل الإلتزام بإعطاء شي ما أو أداء عمل وهو يهدف إلي زيادة وتحسين مستوى النجاح في كافة مجالات الحياة. قد يكون الفرد مستمر في عمله رغم الظروف السيئه المحيطة به سواء كانت مادية (الراتب - الحوافز ) أو معنوية (معاملة المدير والموظفين ) إذا كان لديه إلتزام تجاه المنظمة .وفي حالة غياب الإلتزام يترتب عليه أثار سلبية مثل ( التغييب - تسرب الكفاءات الوظيفية - قلة الرضا عن العمل - ضعف الإبداع - إنخفاض الدافعية نحو العمل ) بينما يترتب على وجود الإلتزام في المنظمة كثير من الإيجابيات مثل ( الولاء للمنظمة والحرص علي البقاء فيها - الإستعداد لبذل أقصى مجهود لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية ) .

حيث يمثل الإلتزام جودة العلاقة بين العاملين والمنظمة من خلال إيجاد شعور إيجابي بينهما .

عندما ينتمي الفرد للمنظمة التي يعمل بها دون رغبة في الحصول على حوافز أو مكافآت ينبع ذلك من وعي ضميره لزيادة كفاءة وفعالية المنظمة في تحقيق أهدافها كما تشكل روحه

الرياضية رغبته في التسامح وقدرته علي تحمل المشكلات والمضايقات التي تواجهه وتقبل مواقفهم وآرائهم و إنتقاداتهم له دون شكوى أو تدمير ، عندما يقوم العامل بمساعدة الآخرين بشكل مباشر أو غير مباشر لحل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل داخل المنظمة يتأتى ذلك من إثثار العامل في المنظمة . كياسة الفرد تتمثل في منعه لوقوع المشكلات المتصلة بالعمل وتجنب إستغلال الآخرين والقيام بمشاكل معه بسبب لباقتة ، إن المشاركة البناءه المسؤوله في إدارة المؤسسه، والإهتمام بمصلحتها ومصيرها ، وإظهار سلوك الإنتماء للمؤسسه والولاء لها من خلال تحسين صورتها وسمعتها والمحافظة على سمعتها والدفاع عنها .ويشير ذلك إلي سلوك مواطنة تنظيمية وهو يعرف بأنه سلوك تطوعي يقوم به الموظف إختيارياً دون أن يكون هذا السلوك مرتبطاً بشكل مباشر بحوافز المنظمة ومكافآتها من أجل تحقيق أهداف المنظمة . وأيضاً تعرف على أنها مجموعة من الأفعال لم تحدد بصورة مباشرة من قبل الوصف الوظيفي ، ولكنها تجلب مصالح ومنافع للمنظمة تسمو على المصلحة الفردية . وكذلك هو السلوك غير الإعتيادي الذي لا يعد جزءاً من متطلبات العمل الرسمي ويؤدي إلى زيادة كفاءة المؤسسه .كلما وجد إنتماء للفرد تجاه منظمته من خلال مساعدة العاملين لبعضهم كان هناك إلتزام للفرد تجاه عمله .

العدالة بين الأفراد العاملين في المنظمة تؤدي إلى وجود إنتماء وسلوك مواطنة تنظيمية مما يؤثر على إلتزام الفرد تجاه المنظمة .

توجد العدالة التنظيمية عندما يقوم الفرد بمقارنة معدل مخرجاته بالقياس إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين بالقياس مع مدخلاتهم ، وحيثما يتساوى المعدلان تتحقق العدالة وحيثما لا يتساوى المعدلان يقع الحيف ويشعر الفرد بالظلم . وهي قيمة مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً و إدارياً من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل أعضاء و إدارة المنظمة .

## 1.1 مشكلة الدراسة :-

يعد الإلتزام عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الإستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها ويسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والإستمرار لذا نال إهتمام الكثير من الباحثين لما له من أهمية وإنعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء ويؤدي الإلتزام التنظيمي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة والأفراد كإنخفاض معدل دوران العمل ، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية ، بينما ضعف مستوى الإلتزام التنظيمي يؤدي إلى إرتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العماله من المنظمات وإنخفاض الرضا الوظيفي حيث يعبر الإلتزام التنظيمي عن إتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية للبقاء عضواً فيها ، ويظهر الإلتزام في بذل العامل جهوداً إضافية في العمل ، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقاءها ومنافستها للمنظمات الأخرى (عاشوري ،2015). كما انه يعتبر من الظواهر المهمة بشكل عام ، ولذلك برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني لزيادة تحفيزه وزيادة إلتزامه داخل المؤسسات وزيادة إنتاجية المنظمات ، . وحتى يكون هنالك إلتزام يجب على الأفراد التعاون ومساعدة بعضهم في إنجاز الاعمال وأن يكون لديهم قدرة على التعامل مع المشكلات وحلها وكذلك الإلتزام بمواعيد العمل وتقبل الإنتقادات التي توجه إليه وهذا ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية . كما يساعد هذا السلوك على تخفيض حاجة المنظمة إلي تخصيص الموارد النادرة لوظائف الصيانة ، والمحافظة على وحدة تماسك المنظمة ، والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية المنظمة ، ويساهم في تحسين قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال ، جدولة الأعمال ، وحل المشاكل . من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة نجد أن إغلبية هذه الدراسات تناولت الإلتزام التنظيمي مع السلوك الإنساني مثل الرضا الوظيفي ، والأداء الوظيفي والعدالة التنظيمية منها دراسة (الحقباتي، 2016) حيث تناولت دور العدالة

التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي . وكذلك دراسة ( الجيش ، الجماصي ، 2016 ) حيث تناولت العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والاداء الوظيفي . وايضاً دراسة (شاهين ، بيرسون ، 2016) حيث تناولت دراسته أثر الرضا الوظيفي على الإلتزام الوظيفي. وكذلك أظهرت دراسة (عسيري ، 2017 ) تناولت سلوك المواطن التنظيمية وعلاقته بمستويات ضغوط العمل . ودراسة ( أدهليز ، زعرب ، 2017 ) حيث تناولو الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة على العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطن التنظيمية وأيضاً دراسة (المصري ، 2015 ) التي تناولت الإنغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطن التنظيمية . مايميز هذه الدراسة من الدراسات السابقة أنها تناولت سلوك المواطن التنظيمية مع الإلتزام التنظيمي بينما الدراسات السابقة تناولتها مع متغيرات أخرى . أما في الأبعاد في الإلتزام التنظيمي كانت الفجوة أن دراسة ( نيليجيري، سونميز، 2016 ) تناولت دراسته تحليل المتغيرات الديموغرافية والحياة العملية التي تؤثر على الإلتزام المهني للممرضات تمثلت أبعاده في (الحيازة ،ساعات العمل ، الإلتزام المعياري ، الإلتزام العاطفي) ودراسة ( نيلوفر ، بيرسون ، 2016 ) تناولت أثر الرضا الوظيفي على الإلتزام الوظيفي وتمثلت أبعاده في (الإلتزام المعياري ، الإلتزام العاطفي ) ودراسة (مايكل ، نينا ، 2016).تناول تأثير ضغوط العمل على الإلتزام التنظيمي وكانت أبعاده ( العلاقات العاطفية ، الإلتزام المعياري ، الإستمرارية ، علاقات العمال بالمنظمة ) أما أبعاد هذه الدراسة تناولت أبعادها ( الإلتزام المعياري ، الإلتزام العاطفي ، الإلتزام الإستمراري ) . أما في سلوك المواطن التنظيمية كانت الفجوة في الأبعاد متمثلة في دراسة ( loosemore ، benson ، 2016 ) تأثير تصورات العدالة التنظيمية على سلوكيات المواطن التنظيمية وكانت أبعادها (الإيثار ، الروح الرياضية ، الولاء التنظيمي ، المبادرة الفردية ، التطوير الذاتي ) وفي دراسة (تشان ، 2017)تناول دراسته فهم العلاقة بين الرضا والاتصالات والعدالة المنصورة و سلوك المواطن التنظيمية تمثلت أبعاده ( الإيثار ، وعي الضمير ، الروح الرياضية ، المجاملة

، الفضيلة المدنية ) .بينما تناولت هذه الدراسة الأبعاد الآتية ( الإيثار ، الكياسة ، وعي الضمير ، الروح الرياضية ، السلوك الحضاري ) . أما من خلال المجتمع في دراسة (إديولا ، أديمو ،2016) وتناولت الدراسة تأثير التوجية على الإلتزام الوظيفي كانت في نيجيريا . وفي دراسة (كريمة ، 2016) التي تناولت أثر التمكين الإداري على الإلتزام التنظيمي تمثل المجتمع في العراق ، وفي دراسة (عاشوري ، 2015) كان مجتمعها في الجزائر .وكان مجتمع العينة في هذه الدراسة في الدول النامية في السودان . أما بالنسبة للعينة في دراسة ( لحرش ، 2017) التي تناولت أثر الترقية على الإلتزام التنظيمي في الوظيفة العمومية وكانت عينة الدراسة المؤسسات العامة وأيضاً دراسة (نيلوفر، بيرسون ،2016) تناولت هذه الدراسة الرضا الوظيفي و أثره على الإلتزام التنظيمي و كانت العينة مدراء الفنادق الفاخرة . وفي دراسة (نيليجيري ، سونميز ، 2016) . تمثلت عينتهم العاملات في المستشفيات الحكومية .وفي دراسة ( وليد ، 2016) تناولت دراسته دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية وكانت العينة من موظفي الإدارة المحلية ونلاحظ أن عينة هذه الدراسات تمثلت في القطاعات الخدمية أما هذه الدراسة تمثلت عينتها في المصارف السودانية .

## 2.1 تساؤلات الدراسة :-

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة ينبع لدينا التساؤل الرئيسي وهو :-  
- التساؤل الرئيسي : ماهو الدور المعدل للعدالة التنظيمية في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإلتزام التنظيمي .

## وتتفرع منها التساؤلات الفرعية الآتية :

- ماهو مستوى تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى المصارف السودانية
- ما هي الابعاد الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية المطبقة في المصارف .

- هل يوجد علاقة بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي .ماهو مستوى الإلتزام التنظيمي للمصارف السودانية .

- هل العدالة التنظيمية تعدل العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإلتزام التنظيمي.

### 3.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى بيان أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية كمتغير معدل وذلك من خلال تحقيق الاهداف التالية :-

- معرفة الدور المعدل للعدالة التنظيمية في العلاقة مابين سلوك المواطنة التنظيمية والإلتزام التنظيمي .

- التعرف على مستوى تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف .

- التعرف على الابعاد الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية المطبقة في المصارف .

- معرفة العلاقة بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والإلتزام التنظيمي .

### 4.1 أهمية الدراسة :

#### 1.4.1 الأهمية العلمية :

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في الأتي :

1. هذه الدراسة يتوقع أن تساهم في إختبار سلوك المواطنة التنظيمية من زاويه أخرى من حيث الأبعاد مثل الإيثار والضمير حيث معظم الدراسات السابقة تناولت سلوك الموعاطنة التنظيمية من منظور المجاملة والفضيله المدنيه .

2. هذه الدراسة تعد مكمله للدراسات السابقه التي تبين أهمية سلوك المواطنة التنظيمية بمتغيراته (الإيثار و الضمير) بالاضافة إلي تأثير هذه الأبعاد على الإلتزام التنظيمي .

3. كما تناولت هذه الدراسة محاوله أولى في البيئة السودانية على (وفق علم الباحثين ) سلوك المواطنة التنظيمية وأثره علي الإلتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية كمتغير معدل .

- 4- هذه الدراسة قد تساعد في معرفة مدى تأثير العدالة التنظيمية كمتغير معدل في للعلاقة مابين سلوك المواطنة التنظيمية والإلتزام التنظيمي .
- 5- تعتبر فاتحه لدراسة هذين الموضوعين مع متغيرات اخرى .
- 6- تعتبر إضافة علمية للمكتبات الجامعية

#### 2.4.1 الاهمية العملية :

- 1- المساهمة في معرفة سلوك المواطنة التنظيمية في المصارف السودانية وأثره على الإلتزام التنظيمي .
- 2- الإسهام في وضع بعض التوصيات والمقترحات لمدراء المصارف فيما يتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية والإلتزام التنظيمي .
- 3- هذه الدراسة قد تساعد في سد الفجوة البحثية وتستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الدور الذي يلعبه سلوك المواطنة التنظيمية لتحقيق إلتزام الموظفين داخل المصارف
- 4- المساهمة في تقديم نتائج عن علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بالإلتزام التنظيمي لموظفي المصارف في السودان في ظل وجود العدالة التنظيمية كمعدل .
- 5- هذه الدراسة تمثل لمتخذي القرار أهمية كبرى في ما يتعلق بمعرفة تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي إضافة إلى معرفة الاثر الأكبر لأي نوع من سلوك المواطنة التنظيمية .

## 5.1 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة :-

### 1.5.1 سلوك المواطنة التنظيمية :-

يقصد به ذلك السلوك التطوعي والإختياري الهادف إلى مواجهة ضغوط العمل لدى موظفي البنوك (عسيري ،2016).

2.5.1 الإيثار :- : هو السلوك الإختياري الذي يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملاءه وحل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل وتقديم يد العون للعاملين الجدد للتعرف علي اساليب وطرق انجاز مهامهم .( القحطاني ، 2017)

3.5.1 الكياسة:-ويطلق عليها اللياقه واللفظ أو المجاملة وهو السلوك الذي يحرص فيه العامل أو الموظف على منع وقوع المشكلات المتصلة بالعمل وتجنب إستغلال الآخرين والقيام بالمشاكل معهم .( شفيق ، 2015).

4.5.1 وعي الضمير :- :- يشير الى كيفية ارتفاع درجات الموظف في الحضور وكيفية تجاوز الموظف المتطلبات العاديه او التوقعات في مكان العمل كما يشير الى انه عضو في المنظمه وله أداء يفوق التوقعات.(جوان تشان ،2017)

5.5.1 الروح الرياضية :- هي السلوكيات التي تتجنبها عند تقاوم حالات غير سارة (Benson  
(Martin loosemore 2017,T.h)

6.5.1 السلوك الحضاري :- بأنه المستوى العالي من الإهتمام بالمنظمة ، والدعم والمشاركة بمسئولية في الأمور المتعلقة بالمنظمة والحرص على نجاحها وتطورها مثل المشاركة في الفعاليات التنظيمية ، حضور الإجتماعات غير الرسمية ، والمشاركة الفعالة وتقديم المقترحات ومواكبة التغييرات والتطورات التي تؤثر على المنظمة . (طحطوح ، 2016).

### 7.5.1 الإلتزام التنظيمي:-

هو مدى إقتناع العاملين بإداراتهم وقيمها وأهدافها إلى الدرجة التي تجعلهم يتوافقون معها ويندمجون فيها ويشعرون أنهم جزء أساسي ومؤثر مما يدفعهم إلى بذل المجهودات المطلوبة في مجال عملهم العادي فضلاً عن إستعدادهم لبذل مجهودات إضافية تطوعية من شأنها إنجاح الإدارة وتقديمها ورفاهيتها . (زميط، 2016)

### 8.5.1 الإلتزام العاطفي :-

يعبر عن قوة ورغبة الفرد في الإستمرار بالعمل في منظمة معينة لانه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف .(زميط ، 2017).

### 9.5.1 الإلتزام المعياري :-

يشير إلي شعور العامل بالإلتزام بالبقاء في المنظمة وقد يعود ذلك إلى ضغوط الآخرين مثل الزملاء والرؤساء (عاشوري ، 2015)

### 10.5.1 العدالة التنظيمي

هى شعور ينتاب العاملين في البنوك يعبر عن مدى إدراكهم لنزاهة وحيادية الأسلوب الذى يتبعه الرؤساء والإارة معهم سواء فيما يعلق بتوزيع أعباء العمل أو المكافآت او حتى التعامل على المستوى الإنساني .(الحنايه ، 2017)

### 6.1 هيكل الدراسة:-

يتكون البحث من خمسة فصول حيث إشتمل الفصل الأول (الإطار العام للدراسة) على: مقدمة عامة عن موضوع البحث ,مشكلة البحث, تساؤلات البحث , أهداف البحث , أهمية البحث من الناحية العلمية والعملية ,التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة .أما الفصل الثاني (الإطار النظري للدراسة) فيحتوي على أربعة مباحث وهي: سلوك المواطنة التنظيمية ، الإلتزام التنظيمي ، العدالة التنظيمية ، العلاقة بين متغيرات الدراسة .بينما يتناول الفصل الثالث (منهجية الدراسة)

عرضاً لنظرية الدراسة ، نموذج الدراسة ,فرضيات الدراسة , عرض لمنهج ومجتمع العينة  
الدراسيه ,قياس متغيرات الدراسه ,مصادر جمع البيانات, صدق وثبات أراء الدراسة والأساليب  
الإحصائية التي أستخدمت في تحليل البيانات . في حين يحتوي الفصل الرابع (تحليل  
البيانات) على :تحليل بيانات كل متغيرات الدراسة ويشتمل على (البيانات الشخصية, تحليل  
الإعتماديه , التحليل الوصفي , تحليل الإرتباط والإنحدار بالإضافة إلى إختبار الفرضيات  
(بينما يشتمل الفصل الخامس على :النتائج والتوصيات, ومناقشتهم ,الخاتمة ,المصادر  
,الملاحق .

### 7.1 الخاتمة:-

في هذا الفصل تم عرض مقدمة شاملة عن موضوع الدراسة ، مع توضيح مشكلة الدراسة  
وصياغة تساؤلات الدراسة من واقع الفجوات المستخرجة من مشكلة الدراسة ، كذلك تمت  
صياغة أهداف الدراسة ، وبيان الالهية العلمية والعملية لهذه الدراسة ، بالإضافة لتوضيح  
التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة ، وسوف يتم في الفصل الثاني تعريف متغيرات الدراسة  
نظرياً.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

#### 0.2 مقدمة :-

سيتناول هذا الفصل أولاً سلوك المواطنة التنظيمية والذي يحتوى على تعريفه ونشأته وخصائصه وأهدافه ومحدداته وانماطه وأبعاده . وثانياً الإلتزام التنظيمي والذي يتناول تعريفه وأهميته وأنواعه ومراحله ومدخله ، خصائصه ، العوامل المؤثرة فيه وأبعاده . وأيضاً العدالة التنظيمية وتعريفها وأهميتها وأهدافها وأبعادها . وأخيراً يشمل العلاقة بين متغيرات الدراسة .

#### 1.2 المبحث الأول: سلوك المواطنة التنظيمية :-

##### 1.1.2 تمهيد:-

خلال العقد الماضي زاد الإهتمام بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمي . وهو سلوك غير محدد ولا يرتبط رسمياً بنظم الحوافز وتقييم الأداء بالمنظمات ، وهو سلوك هام لكل المنظمات حيث قيل إن المنظمات التي تعتمد فقط علي السلوك الرسمي تعتبر نظم هشة سهلة الكسر ، كما أن المنظمات يجب أن تترك جزءاً من السلوك غير محدد للأفراد حتي يكون لديهم مقدره علي التعامل مع المواقف غير المتوقعه والتي تتطلب التصرف الإبتكاري من قبل الأفراد . ( الكردي

، 2011 )

من المفاهيم التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وهو من السلوكيات التي تتأثر بقيم العدالة التنظيمية وهو سلوك تطوعي يقوم به الموظف إختياراً دون أن يكون هذا السلوك مرتبطاً بشكل مباشر بحوافز المنظمة ومكافأتها . والموظف قد يبادل إحساسه بعدالة تعامل المنظمة معه بإظهار سلوك المواطنة التنظيمية وذلك من خلال إظهار سلوك لا يصنف ضمن الدور الرسمي له كمساعدة الموظفين والمراجعين لمنظمتهم ، وتجنب إثارة المشاكل فيها ، وأداء أعمال إضافية دون تذمر أو شكوى ، والحرص علي فاعلية المنظمة

وتطورها ، لذا أصبح سلوك الدور الإضافي أو التطوعي الذي أطلق عليه الباحثون فيما بعد بسلوك المواطنه التنظيمية مطلب الكثير من المنظمات بسبب آثاره الإيجابية والتي منها : تحسين أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها ، وتقليل مستوى التسرب الوظيفي ، ورفع الروح المعنوية للعاملين . حيث إن الفعالية التنظيمية لا يمكن تحقيقها من خلال الأدوار الرسمية فقط ، بل من تنمية وتطوير سلوك المواطنه التنظيمي .(عسيري ، 2016).

### 2.1.2 النشأة والتطور :-

إن سلوك المواطنه التنظيمية كغيره من السلوكيات الإنسانية والتصرفات الفرديه ذات الأثر التنظيمي ، التي ظهرت في المجتمعات الإنسانية لوجود دوافع وحاجات دعت الي تطوره في المجتمعات الإنسانية وبمظاهر مختلفه او توافقيه . إلا أن كتب الإدارة لم تذكر هذا المصطلح إلا في أواخر القرن العشرين . (الرميزان ، 2014) .

قدم (برنارد 1938) مفهوم الرغبة في التعاون والذي يعد بداية الإهتمام بالسلوكيات المحببه للمجتمع في العمل التنظيمي . وقد ربطه مع مفهوم مهم آخر هو التنظيم غير الرسمي معارضاً بذلك الفكر السائد في ذلك الوقت والذي يفترض أن الموظفين ليس لديهم القدرة علي التعاون بصورة تلقائية وأن التنظيم الرسمي هو القادر علي الوفاء بهذه الوظيفة مؤكداً أن المنظمات ليست مكونه من أشخاص كما يتصور البعض بل من أفعال وتأثيرات هؤلاء الأشخاص (الرميزان ، 2013) مضيفاً أن الأفراد لا بد ان يقوموا بإظهار الرغبة في الإسهام بجهودهم لهذا السلوك التعاوني . هذه الرغبة هي التي جرى تسميتها بالولاء .والولاء من هذا المنطلق يشكل سلوكيات ليست بالضرورة أن تكون متعلقه بالمواقف او المكانة او المناصب الوظيفية . موضحاً أن هنالك إختلافات فردية في الميول لإظهار مثل هذه السلوكيات التعاونية والولاء . ثم جاء كاتز ،1946 الذي نظر إلي أن الفعالية التنظيمية تتطلب توفر ثلاثة عوامل أساسية هي :

- التركيز علي ترغيب وتحفيز الأفراد للإلتحاق بالمنظمة الإستمرار فيها .
  - ضرورة قيام الأفراد بأداء متطلبات الأدوار الأساسية في العمل بشكل صحيح .
  - تشجيع ومساعدة الأفراد علي القيام ببعض الأنشطة التي تقع خارج نطاق الواجبات الوظيفيه التي يحددها لهم النظام بشكل رسمي .
- وفي السنوات الأخيرة ساعدت العولمة وحدة المنافسة والتركيز علي جودة الخدمة المقدمة للعملاء علي زيادة الإهتمام بسلوكيات الأدوار الإضافية للعاملين في المنظمات ، ذلك أن النجاح التنظيمي في البيئة المتنوعة والمتغيرة يتطلب مرونة أكبر وسهولة في الإستجابة ، كما يتطلب إطلاق طاقات وإبداعات وقدرات الأفراد وتحريرها من قيود الدور والوصف الوظيفي.(عسيري ، 2016).

### 3.1.2 تعريف سلوك المواطنة التنظيمية :-

عرفه (konovsky,&pugh, 1994) بأنه سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفيه المحدده له . كما أنه لا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمي للمنظمة .كما ذكر (wayne,1993) بأنه سلوك الأدوار الإضافيه والتي تتعدى حدود الوظيفه.وأكد ( Chattopadhyay,1999) بأنه السلوك الإختياري الذي لا يوجد في بطاقة وصف الوظيفه ولا يلزم المدير أو الرئيس الفرد للقيام به.كما أوضح ( Niehoff & Moorman,1993) بأنه سلوك الدور الإضافي فهو سلوك إختياري يقوم به الفرد دون إجبار ، كما أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية داخل المنظمة. وأكد (Yen etal,2008) بأنه الأنشطة التي يقوم بها الأفراد لإنجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل التي تتضمن مساعدة زملاء العمل ، المحافظة والإلتزام علي أنظمة وقواعد بيئة العمل والمشاركة الفعالة في عملية إتخاذ القرارات فضلاً عن تحمل ظروف العمل ودون إبداء أي شكوى أو تذمر من العمل كما يعرف (organ,1990)سلوك المواطنة التنظيميه بانه السلوك التطوعي الإختياري الذي

لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها. كما أكد (لي هونغ لي، 2017) بأنه سلوك الموظف التقديري الذي لم يتم التعرف عليه بشكل مباشر أو صريح من قبل نظام مكافأة رسمية . كما أوضح (المصري ، 2015) بأنه هو تصرف الفرد التطوعي والإختياري ، والذي لا يندرج ضمن الوصف الوظيفي ، أو ضمن التعليمات وعقد العمل ، أو تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة ، والهادف إلى تحقيق أهداف المنظمة ، وزيادة فعاليتها وكفاءتها. و اضاف (jawahar,2013) بأنه هو مجموعة من الافعال لم تحدد بصوره مباشره من قبل التوصيف الوظيفي , ولكنها تجلب مصالح ومنافع للمنظمة تسمو علي المصلحه الفرديه . كما عرفه (محمد ،نبيل، رنا، 2012) بأنه سلوك الدور الإضافي الطوعي الذي لا يندرج ضمن متطلبات العمل الرسمي للعاملين التي تسهم في أداء العمل الكلي للمنظمة بأعلى كفاءة وفاعليه ممكنه. أيضاً عرفته (علياء، 2013) بانها السلوك الذي تستفيد منه المنظمة او المقصود لصالح المنظمة والتي هي تقديره وتتجاوز توقعات دور الموظف الحالي .بينما يرى (Ge Wang,Qinghua He,2017 ) انها سلوكيات تقديرية تشكل جزءاً من الدور الوظيفي الرسمي للموظفين ولكنها مع ذلك تسهم إسهاماً كبيراً في فعالية المنظمة .

#### 4.1.2 أهمية سلوك المواطنه التنظيميه :-

قام (مناصرية,ختو, 2015) بتحديد الأهمية لسلوك المواطنه التنظيمية في الآتي :

يمد الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة .

نظراً لندرة الموارد في المؤسسات ,فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تتبع من سلوك المواطنه التنظيمية يؤدي إلي إمكانية تحقيق المؤسسة لأهدافها .

- كما تتبع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من النتائج والآثار الإيجابية الكثيرة التي يمكن أن يحققها للمؤسسة وذلك كما يلي :
- يؤدي إلى تحسين الإنتاجية ويعتبر مصدر مجاني لها.
- يؤدي إلى تحسين قدرات ومهارات العاملين والمديرين على حد سواء.
- يؤدي إلى الإلتزام وحل المشاكل.
- تحسين مستوى كفاءة المؤسسة وفعاليتها .
- تقليل مستوى التسرب الوظيفي .
- رفع الروح المعنوية للعاملين .
- إن هذه السلوكيات تحقق لممارستها أفضلية وميزة تنافسية .
- إن سلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية على مستويات الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي .

كما حدد ( المصري, 2015) بعض الأهمية لسلوك المواطنة التنظيمي:-

- 1- تخفيف العبء المادي عن المنظمات فهو اضافة حقيقية لمواردها حيث يسمح بتوجيه ما كان مقررا ان تتحمله المنظمات من توظيف لبعض الموظفين للتوسع في خدماتها والتميز في الاداء.
- 2- يخلق الحماس في الأداء وهذا ما يفنقه العمل الروتيني .
- 3- يتيح الفرصه لممارسة الديمقراطيةه من حيث إختيار نوع الأداء والوقت الذي يرغب المشاركه فيه .
- 4- يوطد العلاقات بين الأفراد والجماعات مما ينعكس إيجابا علي الأداء المتميز.
- 5- يزيد من فاعليه وكفاءة الموظف في العمل .

### 5.1.2 خصائص سلوك المواطنة التنظيمي:-

(حدد العامري، 2016) عدة خصائص لسلوك المواطنة التنظيمي منها :-

- أنه سلوك إختياري ، فهو لا يوجد في وصف الوظيفة الخاصه بالفرد .
- أنه سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الاضافية التي يمكن ان يقوم بها الفرد.
- انه يسهم في زيادة فعالية المنظمة .
- لا يتم مكافأته من خلال نظم الحوافز الرسمية بالمنظمة .

وقد حدد(الكردي ، 2011 )في دراسته لأهم العوامل المؤثرة في تحقيق الفعالية التنظيمية ثلاثة

أنماط سلوكية إعتبرها أساسية للوصول إلي الفعالية التنظيمية المطلوبه وهي:-

- إستمالة الأفراد وتحفيزهم للإلتحاق بالمنظمة والبقاء بها .
- يجب علي الأفراد اداء متطلبات أدوارهم المحددة والمطلوبه منهم بطريقة صحيحة .
- يجب علي الأفراد ممارسة نشاط إبتكاري يتعدى نشاطهم الرئيسي بالمنظمة .

### 6.1.2 أنماط سلوك المواطنة التنظيمية :-

كما حدد ( عسيري ،2016 ) عدد من الأنماط لسلوك المواطنة التنظيمية:-

• **النمط المتعلق بشؤون العمل :** حيث يشمل مايقوم به الموظف من مساعدة لزملائه في أمور العمل ، مثل مساعدة المتغييبين من العمل حتي ولو كان ذلك غير مطلوب منه ، إذ أن هذه الممارسات هي أعمال تطوعية لا يتوقع من الشخص أن يقوم بها لأنها ليست من متطلبات وظيفته الرسمية أساساً.

• **النمط المتعلق بالأمور الشخصية :** يتم في هذا النمط تقديم المساعدة إلي الزملاء والمديرين والعملاء في الأمور المتعلقة بالمشكلات الإجتماعية أو العائلية أو العاطفية التي تواجههم.

• **النمط المتعلق بالسلع والخدمات المقدمة من المنظمة :** يتضمن الأمور التي تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة ، كإرشاد العملاء أو المراجعين أو الإصغاء لهم ، وبيان الطرق والإجراءات التي تساعدهم للإستفادة من خدمات المنظمة.

• **النمط المتعلق بالتنظيم الإداري :** وفي هذا النمط يقوم العاملین بإتباع القيم التنظيمية واللوائح الخاصة بالمنظمة ، مثل الحضور والإنصراف حسب المواعيد المحددة للعمل من أجل جعل المنظمة ناجحاً وتميزاً كالاقتراحات المتعلقة بالبناء التنظيمي او الممارسات الإدارية .

• **النمط المتعلق بالتطوع للقيام بأعمال اضافية خارج حدود المنظمة :** هنا يقوم الموظف بأعمال إضافية من أجل مساعدة المنظمة ، كالإشتراك في اللجان او المشاريع المتعلقة بالعمل ، او التغلب علي الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية وحماية المنظمة من الأخطاء .

• **النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين :** هنا يقوم الموظف بالحديث عن المنظمة التي ينتمي اليها بصورة طيبة امام الآخرين ، والدفاع عنها وعن مصالحها بإثبات إيجابياتها مع العاملين والعملاء ، والعمل علي تخطي مشكلاتها ، مما يؤدي الي تحسين سمعة المنظمة عند الآخرين .

#### 7.1.2 محددات سلوك المواطنة التنظيمية:-

أشار (معمرى ،منصور 2014) إلى أن المحددات تتمثل فيما يلي:-

1- **الرضا الوظيفي:** يقصد به الحالة العاطفيه الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله فيما يتعلق بالحوافز ،أسلوب الإشراف ،الزملاء،المناخ العام ....وأجريت العديد من الدراسات للكشف عن علاقه بين الرضا وسلوك المواطنة التنظيميه وقد تم تأكيد أن الرضا الوظيفي يعد أكبر محدد لسلوك المواطنة التنظيمية .ويمكن تفسير هذه العلاقه بأن الموظف الراضي عن

عمله ينخرط في ممارسة بعض السلوكيات التطوعية، أي أن السلوك التطوعي ماهو إلا عملية تبادليه للذين أحسنوا إليه.

2- **الولاء التنظيمي** : لقد تعددت تعاريف الولاء التنظيمي بتعدد المداخل الفكرية لأصحابها فهناك من يعرفه "بمدى قوة إرتباط الفرد وتفاعله مع منظمة العمل " وفريق آخر يراه بأنه "الإستعداد والرغبة في زيادة طاقة العمل والولاء للنظام الإجتماعي " وفريق ثالث ينظر إليه على أنه "الإعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه ،والإستعداد لبذل مزيد من الجهد لمنظمة العمل ،والرغبة القوية للبقاء في المنظمه".وعليه فالولاء التنظيمي هو مدى إرتباط الفرد بقيم ومعتقدات وأهداف المنظمة ، ودرجة إستعداده لبذل الجهد في سبيل نجاح وإستمرار المنظمة ، ويرافق ذلك كله الرغبة القوية في الإستمرار في العمل بهذه المنظمة. كما أن الولاء يحدد الإتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة ، كما أنه مسؤول عن السلوك الذي لايعتمد أساسا على المكافأة والعقاب، وبالتالي فإن سلوك الإيثار عند الموظف يشير إلى شدة ولاءه للمنظمة التي يعمل فيها.

3- **العدالة التنظيمية**: يتكون مفهوم العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد رئيسية: عدالة التوزيع ،عدالة الإجراءات ، و عدالة التعاملات. تعني عدالة التوزيع مدى شعور الموظف بأن ما يحصل عليه مساوي لما يبذله من جهد مقارنة بزملائه ، في حين يقصد بعدالة الإجراءات مدى إحساس الموظفين بأن الإجراءات المتبعه في تحديد المكافآت التنظيميه عادلة كإشراكه في مناقشة الأسس التي يتم بموجبها عملية تقويم أداءه ، أما مايتعلق بعدالة التعاملات فيقصد بها مستوى علاقه بين الرئيس والمرؤوسين خلال عملية تقويم الأداء ، وهذه الأبعاد تبقى مترابطه ومتداخله وتؤدي في النهايه إلى إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية في المنظمات . ولقد كشفت الدراسات الميدانيه عن وجود علاقة قويه بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنه التنظيميه ؛ فالعدالة التنظيميه تؤثر إيجابيا في مكونات سلوك المواطنه

التنظيمية ، وذلك لأن إحساس الموظفين بالمساواة والإنصاف سواء فيما يتعلق بعدالة الإجراءات أو التوزيع أوالتعاملات تولد لديه الشعور بالمسؤولية تجاه منظمة العمل ،وبالتالي القيام بالكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية أو سلوك المواطن التنظيمية .

4- القيادة الإدارية: تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية ، وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة ، والتي بدورها تؤثر تأثيرا بالغا في سلوكيات الموظفين في مختلف المستويات الإدارية ،وما من شك في أن الممارسات التطوعية أو سلوكيات المواطن التنظيمية التي يقوم بها القادة المسؤولون إنعكاساتها المباشرة على قيم وأفعال سلوك المرؤسين الذين يستلهمون التوجيه والإرشاد منهم ،وفي هذا الصدد كشفت بعض الدراسات عن وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية و سلوك المواطن التنظيمية على إعتبار أن القائد التحويلي يعمل دوما على حفز موظفيه للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم عن طريق العمل كقدوة لهم وإحترامهم والإهتمام بحاجاتهم وتقديمها على حاجاته الشخصية مما يعظم من مستوى ثقة مرؤوسيه فيه ، وفي هذا الخصوص وجد أن الموظف يقوم بسلوكيات تطوعية عندما يكون مستوى ثقته برئيسه عالية والعكس صحيح .

5- السن: بينت بعض الدراسات أن لعمر الموظف تأثيرا واضحا على سلوكيات المواطن التنظيمية من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطية . فقد إتضح أن العوامل والأسباب المؤدية إلى ظهور هذا النوع من السلوك تختلف بإختلاف السن ، فعمر الموظف يحدد نظريته للعمل ، ففي الوقت الذي يهتم فيه صغار السن بموضوع العدالة والعمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود ، نجد أن كبار السن يهتمون بالعلاقات الإجتماعية والأخلاقية التي تم بناؤها عبر الزمن .

6- الأقدمية: إن لمدة خدمة الموظف بالمنظمة دور في وجود سلوك المواطن التنظيمية وأخنتائه ،فقد أثبتت بعض البحوث الميدانية أن هناك علاقة سلبية بين الأقدمية وسلوك

المواطنه التنظيمية ،وتبين أن الموظفين الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويله ، ويعود السبب في ذلك إلى أن الموظف الجديد لم يتمكن بعد معرفة وتحديد واجباته بدقه ،وبالتالي يحددها بشكل واسع ، وبمرور الزمن يتكيف مع النظام الإجماعي للمنظمة ،وتقل درجة الغموض لديه ويصبح أكثر قدره على تحديد أدواره بدقه مما يترتب عليه التقليل من النشاطات التطوعيه الإضافيه التي يقوم بها .

7- **الدوافع الذاتية:** يقصد بالدوافع الذاتيه حاجات الفرد الداخليه للإنجاز وتحقيق الذات ، والتي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية ، وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنه التنظيمية من خلال قيام الموظف في النهايه بالإنخراط بممارسات تطوعيه في مجال عمله خارج الدور الموصوف له رسميا في منظمته ودون توقعه الحصول على أي مردود مقابل ذلك . وبالتالي يمكن القول بأن الموظف الذي يتمتع بالدوافع الذاتيه يكون ميالا أكثر من غيره إلى ممارسة سلوك المواطنه التنظيمية، وذلك لأنها تساهم في إشباع حاجاته الداخليه المتمثله بالإنجاز وتحقيق الذات .

8- **الثقافة التنظيمية:** تمثل الثقافة التنظيمية أحد أهم العوامل المؤثره في سلوك الأفراد في مختلف المنظمات ، و بأنها:"نسق من الإفتراضات الأساسية التي أوجدت أو اكتشفت أو طورت بواسطة جماعة معينة من الأفراد من مواجهة التكيف الخارجي والتكامل والتنسيق الداخلي والتي استطاعت الثبات لفترة طويلة من الزمن ، وعملت بشكل مرضي لأفراد الجماعة ، مما جعلها من الثوابت الراسخة التي يتم تلقينها وتدريبها للأعضاء الجدد باعتبارها المنهج الصحيح للإدراك والتفكير والشعور عند التعامل مع تلك المشاكل" .إن تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنه التنظيمية يأتي من خلال مدى تشجيعي أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك ،فإذا كان السائد في المنظمة أن يمارس الموظفون أنماطا من السلوكيات التطوعيه ، ويشجعون على القيام بذلك ، فإن جميع أفراد المنظمة سيتأثرون بذلك وسينعكس ذلك على

سلوكهم وأفعالهم ، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية تؤكد على أن يقوم الموظف بما هو مطلوب منه فقط ، فإن حجم الممارسات التطوعية محدودا للغاية ، وعليه فإن الثقافة التنظيمية تؤثر إما سلبا أو إيجابا على سلوك المواطنة التنظيمية تبعا للإعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة .

**السياسة التنظيمية:** وهي تعني النشاطات التنظيمية الداخلية الهادفة إلى تطوير وإستخدام المصادر المختلفة للقوة لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها الشخص في المواقف التي تكون فيها الخيارات غامضة وغير متوقعة ، فالسياسة التنظيمية هي القوة غير الرسمية وذات الطبيعة غير الشرعية . ويتسم الوجه السلبي للسياسة التنظيمية بسعي الشخص أو الجماعة لتحقيق المصالح الذاتية والسيطرة على الآخرين والنظر إلى الأمور بعين المنافسة التي ينبغي أن يكون فيها طرف خاسر وآخر رابح. وترتبط السياسة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها على النواحي المختلفة للحياة في المنظمة ، فإرتفاع مستوى ودرجة السياسة التنظيمية يزيد من الممارسات السلوكية غير الرسمية واللاشرعية سعيا وراء تحقيق الأهداف الشخصية، أوحثى تلك التي تتعلق بالعمل . هذا الوضع يتناقض مع الأسس التي يقوم عليها سلوك المواطنة التنظيمية حيث تقل الممارسات التطوعية في المنظمة مع زيادة حدة السياسة التنظيمية نظرا لما يصاحب ذلك من ضعف الرضا الوظيفي والثقة العامة بالنظام ، وكذلك ضعف الإحساس بالعدالة التنظيمية والتي ترتبط جميعها ارتباطا قويا بسلوك المواطنة التنظيمية .

## 8.1.2 أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية :-

أشارت بعض الدراسات الي وجود أبعاد سلوك المواطنة وهي الاكثر شموليه (القحطاني ، 2014) ويشمل الأبعاد التاليه :

- الإيثار : هو السلوك الإختياري الذي يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملاءه وحل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل وتقديم يد العون للعاملين الجدد للتعرف علي اساليب وطرق انجاز مهامهم .
- الكياسة : هي تعكس درجة إسهام الفرد في منع مشكلات العمل ، عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية ، وإحترام رغبات الزملاء الآخرين ، والتعرف علي آرائهم قبل إتخاذ القرارات .
- الروح الرياضية : تعكس درجة استعداد الفرد لتقبل بعض الاحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية دون شكوي او تزمير .وكذلك تقبله لبعض الأعباء والمهام الإضافية .
- وعي الضمير : يمثل سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور والإنصراف ، إحترام اللوائح والانظمة والعمل بجدية .
- السلوك الحضاري: هو المساهمة البناءة والمسؤولة في إدارة امور المنظمة التي تتضمن كافة الأنشطة الإختيارية التي يتطوع القيام بها حفاظاً علي امن المنظمة ، ودرجة حرص الفرد علي تتبع التطورات التقنية في مجال عمله .

كما حدد (جوان تشان ،2017 ) أبعاد سلوك المواطنة التنظيميه بأنها :-

1-الإيثار :- يشير الى انه سلوك طوعي يقوم به احد اعضاء التنظيم ليساعد الاخرين في انجاز العمل في ظل ظروف غير عاديه .

2- الضمير :- يشير الى كيفية ارتفاع درجات الموظف في الحضور وكيفية تجاوز الموظف المتطلبات العاديه او التوقعات في مكان العمل كما يشير الى انه عضو في المنظمه وله أداء يفوق التوقعات.

• **الروح الرياضية** :- يشير الى تأكيد الموظف على الجوانب الإيجابية للمنظمة أكثر من تلك السلبية ويصف الموظفين الذين يتسامحون بالهمجيون .

• **المجاملة** :- وهو يشير الى السلوكيات التي تهدف الى مساعدة شخص لمنع المشكله من الحدوث .

• **الفضيله المدنيه** :- يشير الى إلتزام موظفي المنظمة ككل وصلة سلوكياتهم مع الحياة السياسييه مثل التعبير عن الأفكار .

حيث أوضح (Martin loosemore 2017, Benson T.h) بعض الأبعاد لسلوك المواطنه التنظيميه وهي:-

1- **الضمير**:- هو السلوكيات التي تتجاوز تلك المتوقع من قبل متطلبات دور محدد.

2- **الإيثار**:- هو السلوكيات التي تساعد الأعضاء الآخرين.

3- **الفضيلة المدنية** :- هي السلوكيات التي تنطوي عليها المشاركة السياسييه.

4- **الروح الرياضية** :- هي السلوكيات التي تتجنبها عند تقاوم حالات غير سارة.

وقد أوضح كلاً من (Tao yu, Qinghua , Ge wang, 2017) الأبعاد الأتيه:-

1- **الإيثار**:-هو المساعدة فيما يتعلق بحماية البيئة والتعاون لتعزيزالمبادرات البيئية مثل مساعدة الزملاء على فهم أهداف بيئة المشروع وتشجيعهم على تبني سلوكيات أكثر وعياً للبيئة.

2- **الروح الرياضية**:- تشير إلى التسامح والموقف الإيجابي إزاء المضايقات والأعمال الإضافية التي يمكن أن تترافق مع الممارسات البيئية.

3- **الولاء التنظيمي**:- هو الإلتزام اليومي بالسياسات والأهداف البيئية مثل الإلتزام الطوعي للسياسات والإجراءات البيئية الرسمية وغير الرسمية.

4- المبادرة الفردية:- تقوم على المشاركة الشخصية والمشاركة في الأنشطة البيئية مثل تقديم إقتراحات للتقليل إلى الحد الأدنى من مخلفات البناء والهدف من هذا البعد تحسين الأداء البيئي العام من خلال حفز المبادرات المبكرة للمشاركين في المشروع.

5- التطوير الذاتي:- هو تنمية المعارف الشخصية فيما يتعلق بحماية البيئة وقد تم الإعترا ف بأدوار نقل المعرفة والتعليم الذاتي بإعتبارها حاسمة لتحسين القدرة على التكيف التنظيمي وخاصة في المشاريع المعقدة.

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة وجدنا أن أهم الابعاد المتفق عليها من قبل جميع الدارسين هي (الإيثار ، و عي الضمير ، الكياسة ، الروح الرياضية ، السلوك الحضاري ) والجدول ادناه يبين الأبعاد التي تناولتها هذه الدراسة الحالية والدراسات السابقة .

إسم الباحث	الإيثار	الكياسة	الروح الرياضية	وعي الضمير	السلوك الحضاري	المجاملة	الفضيلة المدنية	الولاء التنظيمي	المبادرة الفردية
القحطاني (2014)	*	*	*	*	*				
تشان (2017)	*		*	*		*	*		
،Marten benson (2017)	*		*	*			*		
محمد أحمد خليفة(2016)	*	*	*	*	*				
،Taoyuga ،qinghua wang(2017)	*		*					*	*

## أولاً : الإيثار :

ويطلق عليه سلوكيات المساعدة وهو نمط من السلوك يقوم به العامل أو الموظف بمساعدة الآخرين بشكل مباشر أو غير مباشر لحل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة (شفيق ، 2015)

بانه سلوك تطوعي يتمثل في الدعم المقدم لزملاء العمل في أداء عملهم بالشكل الذي يعزز العلاقات التعاونية والإجتماعيه كمساعدة زملاء العمل الجدد في أداء أعمالهم فضلاً عن مساعدة زملاء العمل ممن لديهم أعباء عمل كبيره .( ناصر ، ناصر ، نبيل ، 2012).

ينعكس الإيثار في صورة دعم الآخرين ومساعدتهم في تأدية ادوراهم ، وحل مشكلات العمل المنظمي ، ويشمل ذلك مساعدة الرؤساء والمرؤسين والزملاء والمستفيدين من خدمات المنظمة .

وعرف كذلك بأنه عبارة عن سلوك طوعي يتمثل في الدعم المقدم لزملاء العمل في اداء عملهم بالشكل الذي يعزز العلاقات التعاونية والإجتماعيه كمساعدة زملاء العمل الجدد في أداء أعمالهم فضلاً عن مساعدة زملاء العمل ممن لديهم أعباء عمل كبيرة . ( قسم ، 2014 ) .

وعرف كذلك بأنه سلوك إختياري ، يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه في العمل ، في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل ، ومساعدة العاملين الجدد في التعرف على أساليب وطرق إنجاز مهامهم ، ومساعدة زملاء العمل في إتمام أعمالهم المتراكمة بسبب الغياب .(إسماعيل ، 2011)

ويشير إلى إنه سلوك تطوعي يقوم به أحد أعضاء التنظيم ليساعد الآخرين في إنجاز العمل في ظل ظروف غير عادية .( تشان ، 2017 )

وأؤكد كذلك بأنه هو المساعدة فيما يتعلق بحماية البيئة والتعاون لتعزيز المبادرات البيئيه مثل مساعدة الزملاء على فهم أهداف بيئة المشروع وتشجيعهم على تبني سلوكيات أكثر وعياً للبيئه

. (gewang ، qinghua ، taoyu ، 2017) ويقصد به ذلك السلوك الموجه الذي يتخذ مساعدة الزملاء الآخرين أو المدير في تأدية الوظائف داخل المنظمة دون الإلتفات للحصول على مكافأة تحفيزية له بسبب ذلك السلوك . (العزام ، 2015)

### ثانياً:وعي الضمير

يشير إلى كيفية إرتفاع درجات الموظف في الحضور وكيفية تجاوز الموظف المتطلبات العادية أو التوقعات في مكان العمل كما يشير إلى أنه عضو في المنظمة وله أداء يفوق التوقعات . (تشان ، 2017)

وعرف أيضا بأنه السلوكيات التي تتجاوز تلك المتوقع من قبل متطلبات دور محدد . (benon ، martin ، 2017).

ويقصد به سلوك الموظف التطوعي والإختياري الذي يتجاوز الحدود الدنيا من متطلبات وظيفته ، من خلال التطوع بأعمال إضافية وإبداء مقترحات تسهم في تطوير العمل وتحسينه ، والمساهمة بشكل إختياري في حل المشاكل في المنظمة . (أبو تايه ، 2012)

وأيضاً يعكس هذا البعد الجانب الشخصي من سلوك المواطن التنظيمي والذي لا يتضمن تعاملات مع الآخرين بشكل أساسي . ويتضمن هذا المكون السلوك الوظيفي الذي يتعدى حدود الإلتزام المحدد رسمياً من المنظمة .وبمعنى آخر فإن هذا المكون يعكس مدى حرص الموظف على تعظيم إستغلال وقت العمل ومدى حرصه على الإلتزام بقواعد وقوانين العمل . (الفالح ، 2015) . وأؤكد كذلك بأنه سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور ، إحترام اللوائح والأنظمة .(مناصرية ، ختو ، 2015).

## ثانياً : الكياسة :-

ويطلق عليها اللياقة واللفظ أو المجاملة وهو السلوك الذي يحرص فيه العامل أو الموظف على منع وقوع المشكلات المتصلة بالعمل وتجنب إستغلال الآخرين والقيام بالمشاكل معهم .( شفيق ، 2015).

تعكس مدى مساهمة الفرد في منع وقوع المشكلات المتعلقة بالعمل ، والتي يمكن أن يتعرض لها زملائه عن طريق تقديم النصح ، وتوفير المعلومات الضرورية وإحترام رغبات الزملاء الآخرين . ويعكس هذا البعد أيضاً رغبة الفرد في المبادرة بالإتصال مع الآخرين قبل إتخاذ أي قرارات تؤثر على أعمال الآخرين ، او على الأقل إخبارهم بتلك القرارات . تتمثل أهمية هذا البعد في انها تبدو واضحة في الحالات التي يتطلب فيها أداء العمل ضرورة التنسيق بين مجموعة أفراد ، أو مجموعات عمل مختلفة ، وما يترتب على ذلك من تدعيم روح التعاون البناء بدلاً من الإستغراق في حوارات جدالية غير مفيدة .( الفالح ، 2015).

توضح درجة إسهام الفرد في منع مشكلات العمل عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية وإحترام رغبات الزملاء الآخرين والتعرف على آرائهم قبل إتخاذ القرارات .(القحطاني ، 2014 ،

وعرفت بأنها محاولة الفرد لتجنب المشاكل الذي يتعرض زملائه في العمل عن طريق إحترام آراء الآخرين وتقديم النصح .( حسني ، 2013 )

ويقصد به سعي الموظف لتجنب إثارة المشاكل والخلافات في العمل ، وإتخاذه التدابير الوقائية لمنع حدوثها كما تشمل إدراكه للأثر الذي قد يتركه سلوكه في الآخرين وبالتالي عدم إعتدائه على الآخرين .(أبو تايه ، 2012) . وأؤكد بأنه محاولة الشخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل ، وإدراكه لتأثير أي سلوك يصدر عنه على الآخرين وعدم إستغلاله لحقوق الآخرين ، وتجنب إثارة المشاكل معهم ومحاولة تقديم النصح والإرشاد لهم وتزويدهم بالمعلومات الضرورية

، وتبرز أهمية هذا البعد عندما يتطلب أداء العمل وجود تنسيق بين الأفراد أو مجموعات العمل المختلفة . ( نادر ، 2013 )

### ثالثاً : الروح الرياضيه :-

وهي مدى تحمل الشخص لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تذمر أو رفض أو ما شابه ذلك ، اي التسامح الصبر على المضايقات والإزعاج في الحياة الوظيفيه دون تذمر والشعور بالظلم .

يعكس هذا البعد مدى إستعداد أو تحمل الفرد للقيام بالمهام المطلوبة منه في جميع ظروف العمل دون أي تذمر أو شكوي . ( قسم ، 2014 ) .

وتعكس مدى مساهمة الفرد في منع زملائه من الصراع والجدال ، وتشجيعه لهم على حل النزاعات التي قد تنشأ بينهم بأسلوب بناء ، والمساعدة في تسويتها ، بالإضافة إلى إستعداده لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية دون شكوى أو تذمر .(إسماعيل ، 2011).

أكدت درجة إستعداد الفرد لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية دون شكوى أو تذمر ، وكذلك لتقبله لبعض الأعباء والمهام الإضافية .(القحطاني ، 2014). عرفت بأنها السلوكيات التي تتجنبها عند تفاقم حالات غير ساره . ( benson ، martin ، 2017 )

وتشير أيضاً على التسامح والموقف الإيجابي إيزاء المضايقات والأعمال الإضافية التي يمكن أن تتوافق مع الممارسات البيئية .( gewang ، qiaghua ، taoyu ، 2017 ) . وعرف بأنه رغبة الفرد في القيام بالمهام المطلوبة منه تحت أي ظرف ودون أي شكوى أو تذمر ، وتشجيع حل الخلافات التي قد تنشأ بين الافراد في المنظمة وتقبل الإنتقادات ومحاولة التحلي بالهدوء التام عند اي طارئ أو مشكلة لضمان عدم تأثر المنظمة لأي خسائر أو أضرار قد تلحق بها . (العزام ، 2015) وعرف بأنه الإستعداد للتقاضي عن المضايقات التي تشكل جزء لا مفر منه

في كل إطار تنظيمي مثل تجنب الشكوى والتذمر ، الحفاظ على الإيجابية وتحمل المضايقات في ظروف العمل غير المريحة . ( طحطوح ، 2016 )

رابعاً : السلوك الحضاري :-

وهو المشاركة البناءة و المسئولة في إدارة المنظمة ، والإهتمام بمصيرها من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية ، المحافظه على التغيير ، قراءة مذكرات المنظمة وإعلاناتها وتأدية العمل في صورة تحافظ وتنمي سمعة المنظمة .

يمكننا القول أن السلوك الحضاري هو ذلك الذي يتحلى فهم وممارسة مقومات التعايش السليم والحياة الجماعية المنتجة و الخصبة حيث يصبح الفرد قادراً على التفاعل مع المجموعة كتفاعل العضو مع بقية الأعضاء في جسم واحد معافى . ومن بين ما يعنيه ذلك الشعور بالمسئولية والتعامل الديمقراطي واداء الواجب دون منّ أو فخر قبل المطالبة بالحقوق والمساهمة في جعل الحياة الجماعية قاسماً مشترك يعمل الجميع على تطويره وتحسينه وحمايته . ( وليد ، 2015 ) .

ويعكس رغبة الفرد في الاندماج الجاد والبناء في كفاءة نشاطات وفعاليات المنظمة غير الرسمية . وفي أبسط معانيه قد يتضمن هذا المكون قراءة المراسلات التنظيمية ، والرد عليها ، وحضور الندوات ، وحلقات النقاش التي تعقدها إدارة المنظمة ، أو التقدم بمقترحات جديدة لتطوير طرق العمل ، والمساهمة في مناقشة الموضوعات التي تواجه جماعة العمل أو المنظمة . ( الفالح ، 2015 )

وتتضمن الأعمال التي تعكس روح الإهتمام والولاء للمنظمة ومصالحها ، مثل الحرص على تفاصيل مهمة مثل الصيانة للأجهزة أو أنظمة أمنية أو صحية ، وكذلك المبادرات التي تخدم المنظمة وتحقق أهدافها بفعالية . ( حسني ، 2013 ) وعرف كذلك بأنه المستوى العالي من الإهتمام بالمنظمة ، والدعم والمشاركة بمسئولية في الأمور المتعلقة بالمنظمة والحرص على

نجاحها وتطورها مثل المشاركة في الفعاليات التنظيمية ، حضور الإجتماعات غير الرسمية ، والمشاركة الفعالة وتقديم المقترحات ومواكبة التغييرات والتطورات التي تؤثر على المنظمة . (طحطوح ، 2016).

## 2.2 المبحث الثاني : الإلتزام التنظيمي

### 0.2.2 تمهيد:-

ينتج الإلتزام الوظيفي عن إتجاهات الفرد نحو التنظيم الذي يعمل فيه . ويتعلق هذا المفهوم بدرجة إندماج الفرد بالمنظمة وإهتمامه بالاستمرار فيها. ويختلف هذا المفهوم عن مصطلح (الرضا الوظيفي) حيث الفرد قد يكون راضياً عن عمله ولكنه يكره المنظمة التي يعمل فيها ويود ممارسة نفس العمل في منظمة أخرى والعكس صحيح.

تزايد الإهتمام بمفهوم الإلتزام التنظيمي أو الوظيفي سواء لدي المديرين أو الأكاديمين على إعتبار أن الموظف الملتمزم يكون أكثر إلتصاقاً بمنظمته وأكثر جديه في تحقيق أهدافه (النفيعي ،2010).

يتمثل الإلتزام التنظيمي في ردة الفعل لدي الموظف تجاه الخصائص المنظمة التي ينتمي إليها ،كما يعني إحساس الموظف و إرتباطه بأهداف و قيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والإلتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصة .

يعد الإلتزام التنظيمي عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الإبداع في المنظمات ، كما يساعد في تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين فضلاً عن إسهاماته المتعدده في مجال تطوير قدرات المؤسسه وقدرتها علي البقاء والإستمرارية . إتفق الباحثون علي أن الإلتزام التنظيمي يتولد من محصلة التفاعل فيما بين خصائص الأفراد وشخصياتهم وسلوكياتهم

بالإضافة لضغط العمل والعوامل التنظيمية السائدة والمؤشرات المجتمعية والبيئة العامه السائدة (حنونة،2006).

### 1.2.2 تعريف الإلتزام التنظيمي :-

عرفه (باوشان ، 2015 ) انه الرغبة الفردية في بذل مستوى عالي من الجهد لصالح المنظمة والرغبة الشديدة للبقاء فيها وقبول اهدافها .بينما عرفه (كاونتر، 2015 ) انه هو الرغبة التي يبديها الفرد في التفاعل الإجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء .وأكدّه (بيتر لو ، 2015 ) انه قوة ايمان الفرد وقبوله بأهداف المنظمة وقيمها والرغبة في بذل قصارى الجهود لصالحها والمحافظة علي عضويته فيها .بينما وضح (وينر، 2015 ) انه الشعور الداخلي الذي يضغط علي الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.وذكر (organ,2015) الإلتزام التنظيمي يتمثل في إحساس الفرد بالإنجذاب نحو المنظمة التي يعمل بها .وأوضح (باوشان ، 2015) أنها استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة بإستمرار العلاقة التعاقدية ، ويترتب عليه سلوك مرغوب فيه من جانب الفرد تجاه المنظمة .بينما رأي (السواط ، 2015 ) أنه حاله نفسيه تصف العلاقة بين الموظف والمنظمة وله تأثير في قرار الفرد في البقاء بالمنظمة أو تركها .وأكد (القصراوي ، 2013) بأنه هو إقتناع أساسي بالمنظمة وأهدافها وتطابق بين هذه الأهداف وأهداف الفرد وكذلك الرغبه الداخليه للبقاء بالمنظمة مع إدراك للتكلفه المصاحبه لتترك المنظمة ، ومن ثم بذل المجهود للاستمرار في هذا الإلتزام من جانب الفرد والمنظمة.وقام (porter,1968) بتعريفه بأن الإلتزام هو إستعداد الفرد لبذل جهود كبيره لصالح المنظمة ، وإمتلاك الرغبه القويه للبقاء في المنظمة والقبول بالقيم والأهداف الرئيسييه .بينما (عرفه شلدون ، 1971) بأنه التقييم الإيجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها .وذكر ( بورتر وأخرون ، 1974) بأنه هو قوة تطابق الفرد مع منظّمته وإرتباطه بها.وينظر ( بوشان ، 1974) إلي الإلتزام التنظيمي بوصفه مناصرة الفرد وتأييده

للمنظمة. وأوضح (هيجان، 2016) أنه قوة تطابق و اندماج الفرد مع منظمته وإرتباطه بها . وأكد (أورايلي وشاتمن، 2005) على أنه الربط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للإندماج في العمل وتبني قيم المنظمة . وعرفه (العجمي، 2005) بأنه هو الحالة التي يكون فيها الموظف معروفا من خلال منظمه معينه وأهدافها ، ويرغب الإستمرار فيها . وكذلك عرفه (mowdayetal,1979) بأنه إرتباط الموظف بالمنظمة وتطابق أهدافه مع أهدافها وبشكل متزايد عبر الوقت .

وذكر (summers,decoitiis,1987) بأنه إمتداد لتوافق أهداف وقيم المنظمة مع توجيهات الموظف أو أهدافه المنظميه بشكل يساهم في هذه الأهداف والقيم . وأوضح (أبو العلا، 2009) بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته و إرتباطه بها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها ، مع رغبة قوية في الإستمرار في عضويته . وأكد (billy, 2006) على أنه إحساس الموظف و إرتباطه بأهداف وقيم المنظمة و الدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والإلتزام بالقيم الوظيفيه من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصه .

#### 2.2.2 أهمية الإلتزام الوظيفي او التنظيمي :-

يختلف سلوك الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي قوي عن غيرهم من الأفراد ويتضح ذلك مما يلي وذلك في رأي (النفيعي، 2010) :-

- إحتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضئيل : فالاشخاص ذوي الإلتزام التنظيمي القوي يصبحون أقل إحتمالا لترك العمل أو الغياب ،بمعنى أنهم أكثر إستقرارا في العمل . هذا مع ملاحظة أن كثرة الغياب قد لا يكون مرجعه فقط قوة الإلتزام من عدمه بل قد يرجع لأسباب أخرى منها الخلفية الثقافية.

الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المنظمة :فالأشخاص ذوي الالتزام التنظيمي القوي يصبحون أيضا بجانب الرغبة في الاستمرار بالمنظمة أكثر استعدادا للتضحية من أجل بقاء المنظمة واستمرارها. وبالطبع ليس من الضروري أن تكون التضحية ذات تكلفه عاليه وإنما قد تكفي بعض التصرفات البسيطة التي تؤكد قوة التزام الفرد تجاه المنظمة . وعلي كل إذا ما أخذنا في الاعتبار المنافع التي ذكرناها ،فلا شك أن تكلفة الحصول علي الالتزام التنظيمي مبرره.

بينما يري (المسدي،2011) أن أهمية الإلتزام الوظيفي تتمثل في الآتي :

- أن الإلتزام التنظيمي يشرح طبيعة العلقه بين الفرد والمنظمه ككل كما أن الإلتزام التنظيمي يعمل علي تحسين قدره التنافسيه للمنظمات ويؤثر بالإيجاب في الفعاليه التنظيميه .
- أن إهتمام معظم منظمات العالم اليوم بالعنصر البشري ، ومحاولة تفسير سلوكه ، ينصب بالطبع علي أهمية دراسة سلوكيات الإلتزام التنظيمي .

بينما ترى ( فراشة الامل ،2014 ) ان أهمية الإلتزام الوظيفي تتمثل في الآتي:-

1. تعتبر الثقافه التنظيميه قوة دافعه ومحركه توحد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الاهداف المشتركه وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد .
2. تعتبر إطار فكري يوجه أعضاء المنظمه وينظم أعمالهم وعلاقاتهم .
3. تمثل القدره علي تكامل الأنشطة اليوميه للعاملين لبلوغ الأهداف المحدده لهم وتساعد المنظمه علي التكيف بشكل جيد مع البيئه الخارجيه والإستجابه للتغيرات السريعه .
4. تعتبر ميزه تنافسيه إذا أكدت علي سلوكيات خلاقه (كالتفاني في العمل ، خدمة العاملين ) مما يعتبر عاملاً مهماً في إستقطاب العاملين الملائمين .
5. تنمية الولاء والإنتماء للمنظمه وتسهل بناء الإلتزام لدي الأفراد بشيء ما أكثر من الإهتمامات الشخصيه الأخرى للفرد .

بينما تري الباحثه (سميره بالأطرش، 2011) أن أهمية الإلتزام الوظيفي تتمثل في :-

1. الإلتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها اصبحت تتولي مسئولية المحافظه علي المنظمه في حالة صحيه سليمه تمكنها من الإستقرار والبقاء و إنطلاقاً من ذلك برزت الحاجه لدراسة السلوك الإنساني لتلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجة إلتزامه بأهدافها وقيمها .

2. إن إلتزام الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات وزيادة إنتاجها .

3. تكمن أهمية الإلتزام التنظيمي في ترجمة الرغبات والميول والإعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلي سلوك إيجابي يدفع بالمنظمه للتقدم والبقاء .

### 3.2.2 الخصائص :-

يري (حماد ، 2015) بأن خصائص الإلتزام التنظيمي هي :-

- يعبر الإلتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل اقصي جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها وقبوله لإهدافها وقيمها .
- يشير الي الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحيوية.
- يمثل شعور داخلي وإرتباط وجداني يضغط علي الفرد للإرتباط بالمنظمة والعمل من أجل تحقيق مصالحها .
- يتضمن أبعاد أساسية تتمثل في الارتباط العاطفي والوجداني بين الفرد والمنظمة ، والاستمرار والبقاء في العمل والشعور بالواجب تجاه المنظمة .
- يستغرق الإلتزام التنظيمي في تحقيقه وقت طويل بحكم انه يجسد حالة من القناعة التامة للفرد .

• يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل .

بينما يري (سالم وحرشوش،1991) أن خصائص الالتزام الوظيفي تتمثل في الآتي :-

1. الالتزام التنظيمي حاله غير ملموسه يستدل عليها من ظواهر تنظيميه تتابع من خلال سلوك وتصرفات العمال في التنظيم والذي يجسد مدى ولائهم .

2. أن الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية التنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم .

3. أن الإلتزام التنظيمي لن يصل إلي مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الاداريه الأخرى .

4. إن الإلتزام التنظيمي بناء متعدد الأبعاد وليس بعداً واحداً ورغم إتفاق أغلب الباحثين على تعدد أبعاده إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ولكن الأبعاد تؤثر في بعضها البعض .

5. يتميز الالتزام التنظيمي بأنه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم ونجد درجة ثباته ليست مطلقه وأبعاده متعددة ومؤثره في بعضها البعض .

كما ذكر (البحيري ،2015):

1. الالتزام التنظيمي حاله غير ملموسه يستدل عليها من ظواهر تنظيميه تتابع من خلال سلوك وتصرفات العمال في التنظيم والذي يجسد مدى ولائهم .

2. أن الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية التنظيميه وظواهر إداريه أخرى داخل التنظيم .

3. أن الإلتزام التنظيمي لن يصل إلي مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الاداريه الأخرى .

4. إن الإلتزام التنظيمي بناءً متعدد الأبعاد وليس بعداً واحداً ورغم إتفاق أغلب الباحثين علي تعدد أبعاده إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ولكن الأبعاد تؤثر في بعضها البعض .
5. يتميز الإلتزام التنظيمي بأنه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم ونجد درجة ثباته ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثره في بعضها البعض.
6. يعبر عن إستعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ، ورغبته الشديده في البقاء بها ، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها .
7. يشير إلي الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الإجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء .

#### 4.2.2 أنواع الإلتزام التنظيمي:-

حدها (النيفعي ، 2010) في الآتي :-

- الإلتزام الاستمراري :ويشير هذا المفهوم إلي قوة رغبة الفرد ليبقي في العمل بمنظمة معينه لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير . فكلما طالت مدة خدمة الفرد في
- المنظمه فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمر فيها علي مدار الوقت . وكثير من الافراد لا يرغب في التضحية بمثل هذه الأمور ،ويقال علي هؤلاء الافراد أن درجة ولائهم الاستمراري عاليه.

• **الالتزام العاطفي** : ويعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمه معينه لانه موافق علي أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف.

• **الالتزام المعياري** : ويشير هذا إلي شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمه بسبب ضغوط الآخرين . فالافراد ذوي الالتزام المعياري القوي يأخذوه في حسابهم إلي حد كبير ، ماذا يمكن انه يقوله الاخرون لو تركو العمل بالمنظمة . اذن فهؤلاء لا يريدون ان يتركوا انطباعاً سيئاً لدى الزملاء بسبب تركهم للعمل ، وبالتالي لهاذا التزم أدبي حتى ولو كان ذلك علي حساب انفسهم .

كما حددها (بحيري ، 2015) بأنها :-

• **الإلتزام الإتجاهي** :

يعني به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطاً بمؤسسته ، ناتجاً من سلوكها السابق فجهده ووقته الذي يقضيه في مؤسسته يجعله متمسكاً بها .

• **الإلتزام المؤثر** :

يتأثر بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزه للعمل من درجة إستقلالية أهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بالسماح له بالمشاركة الفعالة في إتخاذ القرارات المتعلقة بالبيئة التنظيميه التي يعمل بها .

• **الإلتزام الأخلاقي** :

هو الإحساس الذي يشعر به الموظف بالإلتزام والبقاء في المؤسسة وسماحها لهم بالمشاركة الفعالة الإيجابية ليس في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل فقط بل بمساهمته في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم .

• **الإلتزام الإخلاصي** :

هو تبني الفرد قيم وأهداف المؤسسة ويعتبرها جزءاً من قيمه وأهدافه .

## 5.2.2 مداخل تنمية الالتزام التنظيمي :-

حددها (النفيعي ، 2010) في الاتي :-

ان الادارة باستطاعتها عمل الكثير لتقوية الالتزام العاطفي من خلال :-

• **الإثراء الوظيفي** : وذلك بتعمق الراسي للوظيفة يجعل الفرد اكثر مسؤولية عن عمله ويعطيه المزيد حرية التصرف والاستقلال والمشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله . وهذا يقوي الالتزام التنظيمي للأفراد .

• **ايجاد نوع من التوافق بين مصلحة الشركة ومصالح العاملين** : يجب ان يشعر العاملون بأن ماتحققه الشركة من منافع يعود عليهم ايضاً بالنتج لان هذا الشعور يقوي التزامهم تجاه المنظمة.

• **استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة**: كل ماكانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة واهدافها ، كل ماقوي لديه الالتزام تجاه المنظمة .

## 6.2.2 مراحل الإلتزام التنظيمي :-

يمكن استخلاص عدد من المراحل للإلتزام التنظيمي بالنظر اليه من زاوية تنمية الإلتزام التنظيمي لدي الافراد من وجهة نظر (حماد ، 2015) :-

### مرحلة الإلتزام التنظيمي المرتفع :-

فيها يكون لدي الافراد قبول عالي لقيم المؤسسة ورجبتهم في بذل المزيد من المجهود من اجل نجاح المنظمة .

### مرحلة الإلتزام التنظيمي المتوسط:-

يكون لدي الافراد قبول معقول لاهداف المؤسسة ولديهم الرغبة في بذل الجهود لبقاء المنظمة في دنيا الاعمال .

## مرحلة الإلتزام التنظيمي المنخفض:-

يكون الأفراد غير مبالين بأهداف المؤسسة كما تظهر عليهم الرغبة في عدم البقاء بها إذا ما توفرت لديهم الفرص البديله.

كما حدد (بحيري ، 2015 )المراحل في الآتي :-

### مرحلة التجربة :

وهي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة ويكون إهتمامه منصباً علي تأمين قبوله في المنظمه ومحاولة التوفيق بين إتجاهاته وأهدافه وإتجاهات و أهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته ، وخلال هذه الفترة يواجه الفرد عدد من المواقف التي تكون في مرحلة التجربة وتهيئة للمرحلة التي تليها ومنها تحديات العمل ، تضارب الولاء ، إدراك التوقعات .

### مرحلة العمل والإنجاز:

تترواح بين العامين و الأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز وأهم ما يميز هذه الفترة الأهميه الشخصية للفرد وتخوفه من العجز ويتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة .

### مرحلة الثقة بالتنظيم :

تبدأمن السنة الخامسة من إلتحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلي ما لانهاية ويزداد ولائه وتقوي علاقته بالتنظيم والانتقال إلي النضج .

## 7.2.2 العوامل المؤثرة علي الإلتزام التنظيمي:-

تؤثر علي الإلتزام التنظيمي عدد من العوامل يتعلق بعضها بالوظائف والفرص المتاحة للعاملين وأخري متعلقه بشخصية الأفراد وبيئة العمل والعلاقات السائدة بالمؤسسه وهيكلها والنمط الإداري وذلك من وجهة نظر(حماد ،2015):-

#### أولاً: العوامل المتعلقة بالوظائف :

يعد الإلتزام التنظيمي من أهم المؤشرات للنتائج المتوقعه للوظائف . حيث أن قياس مستوى الإلتزام يمكن متخذي القرار من التنبؤ بمعدلات دوران العمل والتغيب و الجهود المبذوله في إنجاز الأعمال الوظيفيه . المهام الوظيفيه المبهمه تقود إلي إنخفاض مستويات الإلتزام التنظيمي وتؤثر فرص الترقى في تعزيز أو تقليل مستوى الإلتزام التنظيمي .

#### ثانياً:الفرص الوظيفيه للعاملين :

تؤثر الفرص الوظيفيه المتاحه للأفراد سواءً بالمؤسسه الحاليه أو تلك المتاحه في محيط العمل علي درجة الإلتزام التنظيمي ، حيث تقل درجة الإلتزام التنظيمي لدى الافراد الذين يمكنهم الحصول على فرص وظيفيه مناسبه خارج إطار مؤسستهم الحاليه والعكس صحيح .

#### ثالثاً: شخصيات الأفراد:

تعمل الظروف الديموغرافيه وتكوين ثقافة الأفراد علي مستويات الإلتزام التنظيمي مثل (العمر \_ الخبره \_ النوع وخلافه )، فمثلاً نجد أن الأفراد الأكبر عمراً الذين أمضوا فترة طويله بخدمة المؤسسه عادةً ما يرتفع لديهم مستوى الإلتزام التنظيمي لأكثر مما هو موجود لدى من يصغرونهم عمراً وخدمة بالمؤسسه .

#### رابعاً: بيئة العمل السائده بالمؤسسه :

تؤثر بيئة العمل السائده على مستوى الإلتزام التنظيمي حيث يرتفع مستوى الإلتزام التنظيمي في المؤسسات التي تتيح سياساتها للعاملين الحصول على نسبه في أسهمها نظير خدمتهم بها وذلك من خلال إحساسهم بأنهم يملكون المؤسسه ونجاحها يعبر عن نجاحهم كما أنهم يعتبرون أنفسهم جزءاً لا يتجزأ من عملية إتخاذ القرارات بالمؤسسه . من جانب آخر تؤثر الممارسات المتعلقه بسياسات الموارد البشريه المتعلقه بالإختيار والتعيين ، والترقيات ، التنقلات ، تقييم

الأداء وخلافه على مستوى الإلتزام التنظيمي ، فكلما عبرت تلك السياسات عن تطلعات وآمال العاملين كلما إزداد مستوى الإلتزام التنظيمي والعكس صحيح .

#### **خامساً: العلاقات الإيجابية :**

تؤثر العلاقات الإشرافية السائدة بالمؤسسة علي درجة الإلتزام التنظيمي لدى العاملين إيجاباً أو سلباً. فكلما كان الإشراف عادلاً كلما إرتفع مستوى الإلتزام التنظيمي .

#### **سادساً : هيكل المؤسسة :**

يلعب هيكل المؤسسة دوراً أساسياً في تحديد درجة الإلتزام التنظيمي حيث نجد أن الهيكل البيروقراطي عادةً ما يؤثر سلباً علي الإلتزام التنظيمي كما يؤثر على عمليات القرار المتعلقة بالعوامل الأخرى المؤثرة على الإلتزام التنظيمي، لذلك تبنت العديد من المؤسسات في عصرنا الحاضر إدارة أعمالها عبر هياكل تنظيمية ووظيفية تتيح لكافة العاملين المشاركة في أعمال المؤسسة وقراراتها .

#### **سابعاً: نظام الإدارة السائد :**

أن تبني الهياكل التنظيمية المفتوحة من شأنه زيادة معدلات الولاء التنظيمي كذلك فإن نمط الإدارة السائدة الذي يعكسه الهيكل يؤثر بصورة مباشرة في درجة الإلتزام التنظيمي ، فكلما إرتفعت فرص العاملين في المشاركة في عمليات التخطيط و إتخاذ القرارات المتعلقة بأعمال المؤسسة كل ما إرتفعت معدلات الولاء التنظيمي لديهم ، لذلك أصبح من الواجب علي المؤسسات الإهتمام بتنمية وتطوير إستراتيجياتها الإدارية لتبنى علي أساس ترسيخ وتدعيم الولاء التنظيمي لدى العاملين .

#### **ثامناً:إدارة الولاء التنظيمي :**

تواجه المؤسسات في عصرنا الحاضر العديد من التحديات سواءً تلك المتعلقة بالفرص التسويقية المتاحة أو التطور المتسارع في مجال التكنولوجيا أو تلك المتعلقة بالفضاء المفتوح

في حركة العماله الماهره لذلك كان لزاماً عليها في ظل هذا الواقع سريع التغيير أن تهتم بتدعيم والإرتقاء بالولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين لديها .

وحتى تتمكن المؤسسات من تدعيم الولاء التنظيمي يتعين عليها الدراسه المتأنيه لتتعرف على الإلتزام التنظيمي وأبعاده والعوامل المؤثره عليه وطرق تنميته ومراحله ومن ثم وضع التقنيات اللازمه لقياس معدلاته السائده لوضع الاستراتيجيات الإداريه اللازمه لتدعيمه وتعزيزه حتى يصبح الإلتزام التنظيمي أحد الركائز الأساسيه المكونه لثقافة المنظمه.

### 8.2.2 أبعاد الإلتزام التنظيمي:-

حددها (حماد، 2015) في أن نموذج الإلتزام التنظيمي يتمثل في الأبعاد التاليه :-

#### أولاً:- الولاء التنظيمي:

الذي يعرف بأنه الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة و الذي يتجلي في رغبة الفرد بالبقاء بالمنظمة وتبني قيمها وبذل جهد كبير لتحقيق اهدافها.

وبذلك هذه المسؤوليه المزدوجه تتطلب من القائد الاداري القدره علي تمثيل الاداره امام العاملين وكذلك تمثيل العاملين امام الاداره.

#### ثانياً: المسؤوليه تجاه المنظمه:-

وتعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمه بمقابل الدعم الجيد الذي توفره المنظمه لمنسوبيها والتفاعل الايجابي ، مما يجعل الفرد ملتزماً اخلاقياً في تمكين المنظمه .

#### ثالثاً: الرغبة في الاستمرار بالعمل مع المنظمه:-

تتأثر الرغبة في العمل بعاملين مهمين وهما التقدم في العمر ، وطول مدة الخدمة وهما مؤشرين رئيسيين لوجود الرغبه في الاستمرار بالعمل وذلك لأنه لدي الافراد الذين تقدموا في العمر قد يفضلون البقاء بالمنظمه نظراً لتضاؤل فرص العمل في اماكن اخري.

رابعاً:- الايمان بالمنظمة :-

والتي يقصد بها مدي افتخارهم بعضويتها والانتماء اليها ، وتعتمد علي معرفة هذا الفرد للخصائص المميزه لعمله واحساسه ان البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة.

حيث يجعله كل ذلك يشعر بالفخر والانتماء ورغبته في عرض ايجابياتها عند حديثه مع الاخرين .

بينما حدد( بورتر، 1974 ) بعده في :

أولاً: الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمه

ثانياً: ايمان قوي بالمنظمة وقبول لأهدافها وقيمها

ثالثاً: الاستعداد والرغبة القوية في المحافظة علي استمرار عضويته في المنظمة .

بينما يرى (بوشان ، 1974 ) أن الابعاد هي :

أولاً: التطابق :

وتعني تبني أهداف وقيم المنظمه بإعتبارها أهدافاً وقيماً للفرد العامل فيها .

ثانياً: الإنهماك :

ويقصد به الاستغراق أو الإنهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمه .

ثالثاً: الولاء :

والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة .

ويري (أورايلي وشاتمن،1986)بان الابعاد تتمثل في الآتي:-

أولاً: الإذعان :-

يعود مفهوم الإذعان عند الفرد للمنظمه إلي توقعه تلقي المكافآت الخارجيه كالرواتب ،والبيئه الماديه المناسبه لأداء العمل .

## ثانياً: تحديد الهوية :-

يعود إلي مدى الأهميه التي يعقلها الفرد . أما العضويه والإنتساب للمنظمه .

## ثالثاً: التسرب او الإستيطان :-

يعود إلي مدي التوافق بين قيم الفرد والمنظمه .

تتمثل الأبعاد من وجهة نظر (سميره بالأطرش، 2011) في الآتي :-

## أولاً: الإلتزام الإتجاهي والسلوكي:-

ويعني به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطاً بمؤسسته ناتجاً من سلوكها السابق

فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكا بها وعضويتها ..

## ثانياً: الإلتزام الإخلاصي :-

يقصد به تبني الفرد قيم وأهداف المؤسسه ويعتبرها جزءاً من قيمه وأهدافه .

## ثالثاً: الإلتزام المحوسب :

يقصد بها الرغبة التي يبديها الموظف بإستمراره بعمله بالمؤسسه رغم وجود عمل بديل بمؤسسه

أخري ومزايا أفضل .

## رابعاً: الإلتزام المؤثر :

هو الذي يتأثر بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزه للعمل من درجة إستقلالية وأهمية وكيان

وتنوع المهارات المطلوبه وقرب المشرفين وتوجيههم لهم .

## خامساً: الإلتزام الأخلاقي :

يقصد به الاحساس الذي يشعر به الموظف بالإلتزام والبقاء في المؤسسه ويعزز هذا الجانب

الدعم الجيد من قبل المؤسسه لمنسوبيها وسماحها لهم بالمشاركه الفعاله الإيجابيه ليس في

كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل فقط بل بمساهماتهم في وضع الأهداف والتخطيط وثم السياسات

العامة للتنظيم .

كما حدد (بحيري ، 2015 )أبعاده في الآتي :-

أولاً: الإلتزام العاطفي :

يتأثر الإلتزام العاطفي بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من إستقلاليه ، وأهمية ، ومهارات مطلوبة ، وقرب المشرفين وتوجيههم له.

ثانياً : الإلتزام المعياري :

يقصد به إحساس الفرد بالإلتزام بالبقاء في المنظمه ، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمه الجيد للعاملين فيها ، والسماح لهم بالمشاركه و التفاعل الإيجابي ، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل ؛ بل بالمساهمه في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامه للمنظمه .

ثالثاً: الإلتزام الإستمراري :

ينبثق هذا البعد بأن ما يتحكم في درجة إلتزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمه الإستثماريه التي من الممكن أن يحققها لو إستمر بالعمل مع المنظمه ، مقابل ما سيفقده لو قرر الإلتحاق بجهات أخرى .

كما حدد (نيليجيراي، سونميز،2016) الأبعاد الآتية :-

أولاً: الحيازة :

تعني السيطرة الفعلية لشخص علي شيء أو إستعماله لحق عيني .

ثانياً: ساعات العمل

وكذلك حدد (إبروغونلو ، نيلوفر، بيرسون ، 2016)الابعاد الآتية:-

أولاً: الإلتزام المعياري :

يقصد به إلتزام الفرد بالبقاء في المنظمة

## ثانياً: الإلتزام العاطفي :

يتأثر الإلتزام العاطفي بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من إستقلالية ، أهمية ، ومهارات مطلوبة .

وأيضاً حدد ( أورلي مايكل ، كورت ، نينا ، 2016 ) الأبعاد في الاتي :

أولاً: العلاقات العاطفية

ثانياً:الاستمرارية

ثالثاً: علاقات العمال بالمنظمة .

رابعاً: الإلتزام المعياري .

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة وجدنا أن أهم الأبعاد المتفق عليها من قبل جميع الدارسين هي (الإلتزام العاطفي ، الإلتزام المعياري ، الإلتزام الإستمراري ) . والجدول ادناه يبين

الأبعاد التي تناولتها هذه الدراسة الحالية والدراسات السابقة

إسم الباحث	إلتزام معياري	إلتزام عاطفي	إلتزام إستمراري	إلتزام المحوسب	إلتزام إخلاصي	إلتزام مؤثر
الشيخي(2017)	*	*	*			
أورلي ، مايكل ، كورت (2016)	*	*	*			
إيروغولونلو ، نيلوفر ، بيرسون (2017)	*	*				
البحيري (2015)	*	*	*			
سميرة بالأطرش (2011)	*	*		*	*	*

أبعاد الإلتزام التنظيمي:

أولاً: الإلتزام الإستمراري:

يشير إلى رغبة العاملين للبقاء في المنظمة لإعتقاده بأن ترك العمل سيكون مكلفاً، فكلما طالت خدمة العامل في المنظمة يصبح تركه للعمل سبباً في فقدان الكثير مما إستثمره في حياته الوظيفية . (رائد، 2010).

كما يشير الإلتزام الإستمراري إلى قوة ورغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمه معينه لإعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير وكل ما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما إستثمره فيها على مدار الوقت (المعاشات) ، وكثير من الأفراد لا يرغبون بالتضحية في تلك الأمور ومثل هؤلاء يقال عليهم ان درجة استمرارهم في العمل عاليه ، وهناك من يرى أن هنالك إرتباط مصلحي يقوم بالدرجه الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع والعوائد مايفوق مايمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالإرتباط بها ، أما إذا كانت العوائد أفضل من التي تقدمها المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالإننتقال إلى الوضع الأخر ويقال عليهم النفعيون او الإنتهازيون وأصحاب الطموحات العاليه . (سهام، 2016)

ويرى البعض الآخر أنه أرقى وأكثر أنواع الإلتزام شيوعاً ويعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المنظمة وعدم القدره على التضحية بها

ويرى آخرون أنه يحكم القيمة الإستثمارية التي من الممكن أن يحققها الفرد لو إستمر مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الإلتحاق بجهات أخرى. (الزهرة، 2012)

ويقصد به قوة الفرد ورغبته الجامحة في البقاء والإستمرار في المنظمة التي يعمل بها (إبتسام عاشوري ، 2015).

## الإلتزام المعياري:

يعبر إلتزام المعياري عن درجة إحساس الفرد من حيث التزاه بالنواحي الأخلاقيه في المنظمة ، وينبع الإحساس من إقتناع الفرد بقيم ومعايير المنظمة التي يعمل فيها ومدى إنسجامها مع قيمه ومبادئه .ويختلف الإلتزام المعياري عن الإلتزام العاطفي في أنه يعكس إحساس الفرد بالواجب تجاه المنظمة وليس بالضرورة الإرتباط بها، ويمكن أن يتكون الإلتزام المعياري عن الفرد نحو المنظمة نتيجة لأستثمارات المنظمة في ذلك الفرد مثل إشراكه في برامج تدريبيه متميزة أو نتيجة للبرامج الإجتماعية التي تركز على قيم الولاء تجاه المنظمة . (الشيخي ،2017) وكذلك يعكس شعور الفرد بالمسؤولية والواجب تجاه المنظمة والعاملين فيها، الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة ،وللقيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد دور كبير في بلورة هذا النوع من الإلتزام ، فشعور الفرد بالإلتزام والواجب بالبقاء مع المنظمة قد ينبع من القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله المنظمة (التوجه الثقافي او العائلي)أو بعد دخوله المنظمة (التوجه التنظيمي )وقد يكون للقيم العائلية أو الاعراف او الدين الذي يؤمن به الفرد أثر في تكوين الإلتزام المعياري .(فاطنة ،2017). وأيضاً عرف بأنه حالة يكون الفرد فيها ملتزماً تجاه منظمة نتيجة شعوره بالإلتزام أخلاقي أو مسؤولية أخلاقية تدفعه للبقاء في المنظمة ، وهذا النوع من الإلتزام ينتج عن خبرات الفرد وتراكماته الثقافية قبل وبعد الإلتحاق بالمنظمة . (الحقباتي ، 2016)

## الإلتزام العاطفي :

يمثل إرتباطاً وجدانياً بين المنظمة والأفراد من حيث الأهداف والقيم والغايات .كما عرف كذلك بأنه يمثل درجة تطابق الفرد مع المنظمة وإرتباطه بها . حيث أن هنالك العديد من العوامل التي تحدد درجة الإلتزام العاطفي للفرد تجاه المنظمة ومنها عوامل تتعلق بمضمون الوظيفة مثل الثواب والعقاب الذي يتلقاه الفرد مقابل مايقدمه من مساهمات للمنظمة أو ما يفشل في

تقديمية ، وعوامل متعلقة بالفرد مثل درجة الخبرة ، وعوامل متعلقة بالمنظمة مثل نطاق الإشراف ومركزية إتخاذ القرارات (الشيخي ، 2017). وينظر إليها على إنها التوحد والتطابق مع المنظمة والإرتباط الوجداني بها والإندماج فيها ، كما يعبر عن قوة ورغبة الفرد في الإستمرار بالعمل في المنظمة ، لموافقته على أهدافها وقيمها ورغبته في تحقيقها ، فالفرد الذي لديه إلتزام عاطفي عال يبقى في المنظمة رغبة منه في ذلك . (الأسمرى ،2013) . وعرف بأنه شعور الموظف بالإرتباط بالمنظمة والمساهمة فيها والشعور بالإنتماء والإلتصاق المعنوي بالمنظمة (الحقباتي ، 2016).

### 3.2 المبحث الثالث : العدالة التنظيمية

#### 0.3.2 تمهيد :-

العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية ومفهوم نسبي وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل والذي يمكن أن يؤدي إلي تراجع مستويات الأداء التنظيمي مهما بلغت قوة سائرعناصر العملية الإدارية ، وهي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة علي كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلي أداء المنظمة من جانب آخر ( زويتي ، 2017).

من المفاهيم الحديثه التي انتجتها الإدارة مفهوم العدالة التنظيمية وهو مفهوم نسبي بمعنى ان الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه موظف ما على أنه إجراء عادل قد يكون إجراء متحيزا أوغير موضوعي في نظر موظف آخر وهذا يعني أن النظر إلى العدالة التنظيميه وإدراكها يكون نابعا من تأثير الإجراءات والقرارات المتخذة على الفرد ،فإذا كانت في صالحه وجدها عادلة،وإذا كانت في غير مصلحته شعر أنها غير منصفه وغير موضوعيه (الحملي ،2016) .

إن العدالة التنظيمية مفهوم يشير إلى إدراك العاملين لمدى معاملتهم بعدالة في المنظمه وكم لهذا الإدراك تأثير على النتائج التنظيمية مثل الإلتزام الوظيفي والرضا الوظيفي كما تعرف على أنها إحساس العاملين لعدالة المعامله في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية ,إن للعدالة التنظيمية أثر على المشاعر المتولده عن حالات الظلم التي قد يشعر بها العاملين في المنظمة, فمن المحتمل أن تكون مشاعر الغضب التي يشعر بها العاملين نتيجة القرارات التنظيمية أو السلوكيات الإداريه غير العادلة مما يؤدي إلي خلق مشاعر أخرى مثل العدوانيه والإنتقام ,الإسحاب من المنظمة نتيجة ضعف أبعاد العدالة في المنظمة (الذبحاوي,2016) .

تمثل العدالة ظاهره تنظيمية , ويرجع السبب في ذلك إلي أهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعداله أو عدم العدالة في مكان العمل ,حيث أن شعور العاملين بالعدالة يدفعهم لبذل أقصى الجهد للحصول على نتائج أكثر إيجابيه , كما يؤدي إلي زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بقدرتهم في الحصول على حقوقهم مما يعني ذلك الإرتقاء بسلوكيات الفراد في المنظمة, وعلى العكس فإن إحساس العاملين بعدم العدالة يؤدي إلي تراجع مستويات الأداء التنظيمي حيث أن شعور العاملين بعدم العدالة يترتب عليه العديد من النتائج مثل إنخفاض الرضا الوظيفي ,تتدي سلوكيات الموطنه التنظيميه ,زيادة ضغوط العمل ,إنخفاض الإلتزام التنظيمي,إنخفاض الأداء الوظيفي (دره,2008).

### 1.3.2 تعريف العدالة التنظيمية :

عرفتها الباحثة (مهني ،2016) بانها القيمه الناتجه عن إدراك الفرد للنزاهة والموضوعية للإجراءات والعوائد في المؤسسة التي يعمل بها .كما أوضحت بأنها ميل الافراد لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في مكان العمل ، أي إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر والتي تؤثر بالنهاية على موافقتهم وسلوكياتهم في العمل

كما أكد (بربروي وخليفه ،2016) علي أنها تعكس كل من عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات.بينما أكدا (الخالدي و سلامه ،2012) بأنها الطريقة التي التي يحكم بها الفرد من خلالها علي عدالة الاسلوب الذي يقوم بإستخدامه المدير في التعامل معه علي المستويين الوظيفي والإنساني ،وهو مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة.بينما عرفها(درة ،2008) بأنها النشاط التنظيمي المستخدم في توزيع الموارد والمكافآت من خلال إستخدام إجراءات موحدة ودقيقة ونزيهة ،بجانب معاملة العاملين بإحترام بما يكفل المحافظة علي الحقوق الخاصة بهم .وأيضاً عرفها (درة ، 2008) بأنها محصلة الإتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة عنه ،بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة .كما قال (شلدان و السلطي ،2015)بأنها درجة تحديد المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمؤسسة ، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المؤسسة التي يعملون فيها ، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين. وأضاف ( الحملي ، 2016)بأنها حصيلة إدراك العاملين لحالة الإنصاف والمساواة في التعامل بين المدير ومرؤوسيه ، أو من خلال العدالة في الإجراءات أو العدالة في توزيع الأجور والمكافآت والحوافز .وأكد( أبو تايه ، 2012 ) العدالة التنظيمية بأنها العدالة المدركة من قبل الأفراد للتبادلات والمدخلات و المخرجات التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة والتي تتضمن علاقات الفرد مع مدرائه والموظفين وزملائه بنفس رتبة العمل ،وبعلاقته مع منظمته كنظام إجتماعي .ويرى (الأسمرى،2013) العدالة التنظيمية بأنها حصيلة إدراك العاملين لحالة الإنصاف والمساواة في التعامل معهم دون فوارق أو إعتبارات لا موضوعية ).وعرفها (جعيدل ،2015) بأنها درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد

بالمنظمة ، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الإلتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها ، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين .

### 2.3.2 أهمية العدالة التنظيمية :-

ذكرها (الحقباني ،2016) في الآتي :-

- توضح العدالة التنظيمية حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة ، وذلك من خلال العدالة التوزيعية .

- العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الأخلاقية والدينية عند الأفراد .

- تحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة .

- العدالة التنظيمية تنعكس سلوكياً على حالات الرضا عند الرؤساء ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والإلتزام التنظيمي .

- العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة .

- العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية إتخاذ القرار

### 3.3.2. قياس العدالة التنظيمية:-

حدد (الأسمرى ،2013) بعض المقاييس :-

هنالك العديد من المقاييس التي إستخدمت لقياس أبعاد العدالة التنظيمية وهذه المقاييس عبارة عن مجموعة من العبارات التي تعكس مدى إدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية حيث يتم

تخصيص مجموعة من العبارات لقياس كل بعد ومن هذه المقاييس :

- 1- مقياس (Niehoff and moorman، 1993) : ويعنبر من أكثر المقاييس إستخداماً لقياس أبعاد العدالة التنظيمية ، ويتكون هذا المقياس من 18 عبارة (خمس عبارات تقيس عدالة التوزيع ، ست عبارات تقيس عدالة الإجراءات وتسع عبارات تقيس عدالة التعاملات).
- 2- مقياس (Price & Mueller، 1986): وهو مكون من 5 عبارات تقيم مدى إدراك الفرد لعدالة الأجر والمكافآت ويستخدم هذا المقياس لقياس عدالة التوزيع.
- 3- مقياس (Aquion، 1995): ويتكون من 3 عبارات تقيم الحساسية الشخصية ، ويساعد هذا المقياس في قياس عدالة التعاملات .
- 4- مقياس (Spencer، 1986): ويتكون من 6 عبارات تقيم مدى خاصية التحكم في القرار والشكاوي ويستخدم لقياس عدالة الإجراءات .
- وأوضح الباحث هذه المقاييس لإيضاح الجهود المبذولة في هذا المجال وليس للدلالة على أنها مقاييس إلزامية لقياس العدالة التنظيمية ، بل هي وسائل تساعد الباحثين في إعداد مقاييس تتناسب مع طبيعة مشكلة دراستهم ونوعية مجتمعتها .

#### 4.3.2 نماذج العدالة التنظيمية :-

هنالك نموذجان يشرحان التأثيرات الجوهرية لأبعاد العدالة التنظيمية في ردود فعل العاملين داخل المنظمة هما :

#### النموذج ثنائي العوامل :

حيث إقترحت دراسة (كونوفسكي وفولجر ، 1991) أن لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية تأثيرات مختلفة إعتياداً على الدراسات القانونية ، وذلك من خلال إرتباط العدالة الإجرائية بدرجة أكبر مع التقييمات الأكثر عمومية ، مثل تقييم مدى عدالة النظام القضائي ، في حين أن العدالة التوزيعية إرتبطت بدرجة أكبر بالتقييمات على المستوى الشخصي ، مثل رضا المحكوم عليهم عن أحكام القضاة في القضايا الخاصة .

## النموذج الإضافي :

ويفترض هذا النموذج إمكانية تأثير كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية في التقييمات على المستوى الشخصي والمستوى التنظيمي وقد أكدت بعض الدراسات أن هذا النموذج هو الأكثر ملائمة لقضايا العدالة في المنظمات .

(جقيدل، 2015).

### 5.3.2 نظريات العدالة التنظيمية :

#### نظرية العدالة لآدمز (Adams,1963)

تعد هذه النظرية من أهم النظريات في موضوع العدالة ، حيث أطلق على هذه النظرية مسميات عدة من بينها نظرية المقارنة الإجتماعية ، ونظرية التبادل أو المبادلة ، ونظرية المساواة أو العدالة ، وتقوم هذه النظرية على إفتراض أن الفرد يكون مدفوعاً في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة ، وهو شعور وجداني عقلي يتم التوصل إليه من خلال مجموعة العمليات العقلية والتمثيل الذهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمها .

ويشير آدمز من خلال نظريته أن المحدد الرئيس لجهود وأداء ورضا العامل يتمثل في درجة العدالة والمساواة أو عدم العدالة وعدم المساواة التي يدركها الفرد في وظيفته ، حيث يمكن تقدير درجة العدالة بنسبة مدخلات الفرد إلى المخرجات التي يحصل عليها مقارنة بالآخرين في المنظمة .

وعلى هذا فإن جوهر نظرية آدمز يدور حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للعامل والعدالة ، وتقتضى أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافآت وحوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر في مستوى أدائه وإنتاجيته ، وأن مستوى رضا العامل يتحدد بمستوى إعتقاده بأنه يتم معاملته بعدالة مقارنة بالآخرين ، وتستند هذه النظرية إلي أن العامل يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها ( المدخلات) في عمله

إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها مع تلك النسبة التي يحصل عليها أمثاله من العاملين في الوظائف المشابهة وفي الظروف نفسها ، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة ؛ فإن النتيجة تكون في شعور العامل بالرضا ، أما إذا كان العكس فإن النتيجة تكون شعور العامل بعدم الرضا عن عمله .

وعلى الرغم من أهمية هذه النظرية باعتبارها المنطلق الرئيس لدراسة العدالة التنظيمية ؛ إلا أنها تعرضت لبعض الإنتقادات والتي تتمثل في عجز النظرية عن تقديم تصور واضح وشامل لسير عملية العدالة التنظيمية في المنظمات ، إضافة إلى أن النظرية أهملت أو تجاهلت الفروق الفردية بين العاملين وذلك من خلال إفتراضها تساوي الأفراد في إدراكهم للعدالة التنظيمية .

### نظرية الحساسية للعدالة لهوسمان (Huseman،1985)

قام جرينبرج بدراسة مدركات العدالة التوزيعية لمجموعة من الأفراد الذين يؤمنون بشدة بالأخلاق أو القيم البروتستانتية ، حيث توصل من خلالها إلي أن الإفتراضات الخاصة بنظرية العدالة لأدمز ونظرية التبادل الإجتماعي لجرينبرج ؛ لا تنطبق على هؤلاء الأفراد ، ومن هذا المنطلق قدم هوسمان منظوراً جديداً للعدالة التوزيعية ، حيث تم تصنيف الأفراد من زاوية الحساسية للعدالة إلى ثلاث فئات هي :

#### الشخص الحساس للعدالة :

هو الشخص الذي يخضع في تقييمه للعدالة لإفتراضات نظريتي العدالة والتبادل الإجتماعي ، حيث يسعى هذا الشخص باستمرار لتحقيق العدالة في التبادل الإجتماعي ، فإذا أدرك هذا الشخص ظروف عدم العدالة فإنه يتحرك في أحد إتجاهين هما :إما زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب ، أو تخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب .

وفي الحالتين فإن التأثير سوف ينعكس على الإلتزام التنظيمي ، ففي حالة الشعور بالغضب فسوف يكون التأثير سلبياً وينخفض مستوى الإلتزام الوظيفي ، وأما في حالة الشعور بالذنب فإن الفرد سوف يسعى إلي تعزيز إلتزامه الوظيفي لزيادة مخرجاته .

#### **الشخص الخيري :**

هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته عند المقارنة الإجتماعية بالجماعة المرجعية ، لذا فإنه يقبل نصيبه من الحياة ويسعى دائماً لتقديم المزيد من الإلتزامات للغير بحيث تفوق ما يحصل عليه من فوائد في علاقات التبادل الإجتماعي .

#### **الشخص غير الخيري :**

هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة الإجتماعية بالجماعة المرجعية ، لذا فإنه لا يقبل نصيبه من الحياة ، ويسعى دائماً للحصول على المزيد من الفوائد من الغير تفوق ما يقدمه لهم من إلتزامات في علاقات التبادل الإجتماعي .

مما سبق يتبين مدى أهمية العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة سواء كانت عدالة إجرائية أو عدالة توزيعية أو عدالة تعاملية ، ومدى أهمية كل بعد منها في توجيه سلوكيات العاملين تجاه المنظمات التي يعملون فيها ، فالعدالة التنظيمية تؤثر بشكل عام على الولاء التنظيمي وكمية ونوعية العمل كما أنها تسهم في زيادة دافعية الجماعة داخل المنظمة.

#### **6.3.2 أبعاد العدالة التنظيمية :-**

معظم الأدبيات التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية تشير إلي وجود الابعاد الآتية :

#### **عدالة التوزيع :-**

يعتبر الباحثين أن أساس عدالة التوزيع يعود إلي نظرية المساواة إذ يقصد بعدالة التوزيع العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة ، فهي تركز علي إدراك الموظفين لعدالة

المخرجات المستلمة ، فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة .وقد حدد (organ ، 1988) ثلاثه قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات :

1. **قاعدة المساواة** وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت علي أساسا المساهمة ، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على إفتراض أن العوامل الأخرى متساوية لديهم ، وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة .

2. **قاعدة النوعية** وتعني هذه القاعدة بأن كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس ، العرقية ، القابلية ....) يجب أن يتساو بفرص الحصول على المكافآت ، فمثلاً عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد ، وإذا حصل الاخير فإن باقي الموظفين سيشعرون بأن هنالك تجاوز على قاعدة النوعية .

3. **قاعدة الحاجة** وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحادة الملحة على الآخرين ، بإفتراض تساوى الأشياء الأخرى . فمثلاً إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور وكانت هناك إمراة متزوجة ولديها أطفال وإمراة غير متزوجة وليس لديها أطفال على إفتراض تساوي الاشياء الأخرى فإن المرأه المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية. وإذا حصل العكس فإن المرأه المتزوجة تشعر بأن هنالك تجاوز لقاعدة الحاجة .(العطوي ، 2007)

#### **العدالة الإجرائية :-**

وهي العدالة المدركة من الإجراءات والسياسات المستخدمة في إتخاذ القرارات في مكان العمل ولها ستة قواعد يمكن أن تستخدمها المنظمات :

• **قاعدة الطريقة الثابتة** : وتعني تطبيق نفس الإجراءات على جميع الأفراد الذين يخصهم قرار معين ، دون إعطاء إمتياز لاي منهم دون الآخرين .

- **قاعدة طمس المحاباة :** وتعني الإبتعاد عن الإنحياز وعن تحقيق الفائدة الشخصية في كل نقاط عملية تخصيص إجراءات القرار .
- **قاعدة الدقة** وتعني بأن عملة التخصيص يجب أن تعتمد على المعلومات والآراء الدقيقة ، و أن تجمع هذه المعلومات والآراء وتحلل بأقل خطأ ممكن .
- **قاعدة القابلية :**للتصحيح والتي تعني توفر الفرص لإجراء التعديلات على عملية تخصيص إجراءات القرار .
- **قاعدة التمثيل :**وتعني بأن كل مراحل عملية التخصيص يجب أن تمثل التوقعات والقيم والإعتبرات الاساسيه للأفراد الذين تخصمهم إجراءات قرار معين .
- **قاعدة الاخلاقية :**وتعني بأن كل إجراءات التخصيص يجب أن تكون متوافقة مع القيم الأخلاقية والمعايير المقبولة للأفراد .(دباب ، محجوب ، 2017)

### 7.3.2 الأبعاد:-

**حددها (بربروي وخليفه ،2016) في الآتي:**

-**العدالة التوزيعية:** تعني عدالة المخرجات التي يحمل عليها الموظف من المنظمة أي انها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت أي أنها العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة ،فهي تأخذ شكل أساسيين:جانب مادي (هيكل التوزيعات ) ويعبر عن حجم او مضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت ،وجانب إجتماعي (هيكل التعاملات ) ويعبر عن المعامله الشخصي التي يعامل بها المدير الفرد الذي يحصل على المكافآت.

-**العدالة الإجرائية:** تمثل الإجراءات الطرق والآليات والعمليات المستخدمة في تحديد المخرجات .وهي الطرق المحددة والاساسية ؛لإدراك الموظفين للعدالة الإجرائية ، ومدى إحساسهم بأن الإجراءات المتبعة بواسطة المنظمة في تحديد من يستحق الكفاءة هي إجراءات عادلة وتعكس في الوقت ذاته التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في إتخاذ القرارات التي

لها علاقة بالموظف وينظر لعدالة الإجراءات بأنها تلك الطرق التي تم تصميمها لتعزيز مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات لتقليل الإنحياز والأخطاء في القرارات التي يتم إتخاذها وفق معايير معتمدة في تقييم أداء الموظفين .

-**العدالة التفاعلية:** تعد من الأبعاد الرئيسية للعدالة التنظيمية وتعني مدى إحساس الموظفين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات الرسمية أو معرفة اسباب تلك الإجراءات ، أو أثناء تعاملهم مع متخذي القرارات فيما إذا كانوا يتعاملون مع الأفراد باحترام وتقدير وكرامه أم لا؟ وتعتبر التفاعلات إمتداداً لمفهوم العدالة الإجرائية وتشير على طريقة تصرف الإدارة إتجاه الأفراد التي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المديرين مع المرؤوسين على درجة من المصداقية والإحترام والدبلوماسية بمعنى آخر جودة التفاعل من متخذي القرار .

فعدالة التفاعل تمثل أفكار الفرد ومعتقداته بشأن نوعية المعاملة الشخصية التي يحصل عليها من صانعي القرارات عند وضع الإجراءات ،كما وتمثل المعاملة التي يحظى بها الموظف عند تنفيذ الإجراءات الرسمية وفيها تفسيرها

**الأبعاد من وجهة نظر ( خوله ، 2015 ):-**

-**عدالة التوزيع :** إن أساس عدالة التوزيع يعود إلي نظرية المساواة إذ يقصد بها العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة فهي تركز علي إدراك العاملين لعدالة المخرجات المستلمة فهم يقبلون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة .

-**عدالة الإجراءات:** يقصد بها مدى إحساس الموظف بأن الإجراءات والعمليات المتبعة في تحديد المكافآت العادله مثل وسائل تحديد الأجور ووسائل الترقية ، وتعني أيضا العدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في إتخاذ القرارات في مكان العمل .

-عدالة المعاملات : هي مدى إحساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية أو معرفته أسباب تطبيق تلك الإجراءات ويلاحظ هنالك إرتباط وثيق بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة المعاملات .

حدد كذلك ( ليم ، بنسون ، 2017 ) الأبعاد التالية :-

-العدالة الإجرائية : يشير إلي عدالة المشاركين وينظر حول السياسات والعمليات والإجراءات التي من خلالها تم إتخاذ القرارات في مشاريع البناء .

-العدالة التوزيعية : ينظر حول تخصيص المكافآت من قبل المشاركين في المشروع علي أساس مدخلاتها .

#### -العدالة الإعلامية

-عدالة العلاقات الشخصية : يشير إلي درجة تعامل المشاركين مع المدراء ، والاحترام ونوعية تبادل المعلومات بين المشاركين من خلال سن القرارات .

#### أشكال العدالة التنظيمية:-

تتعدد وتختلف الأوجه والأشكال التي تظهر من خلالها العدالة التنظيمية وقد حددت (ساره مهني، 2015) بعض من هذه الأشكال منها:-

#### 1- العدالة الداخليه:-

يعرف هذا الشكل من العدالة التنظيمية من خلال التداخل الحاصل بين وظائف المؤسسه الواحدة، إذ يتم على أساسها تقييم وظيفة معينه بالمقارنة مع وظيفة أخرى داخل المؤسسة الواحدة , فالعاملون يتوقعون مثلا ان يحصل رئيس المؤسسة على مخرجات تفوق تلك التي يحصل عليها نائبه، وأن يحصل هذا الاخير على مخرجات تزيد عن مخرجات مساعده .فهذا الشكل يشر إلى العدالة في الوظيفة ذاتها ،إذ يجب أن يكون مبلغ الاجر عادلا في المكافآت

،المؤهلات ، الخبرة الضرورية لشغل الوظيفة كجعل راتب المحاسب ينتاسب مع المؤهلات العلمية والجهود التي تتطلبها الوظيفة.

## 2-العدالة الخارجيه:-

ويركز هذا الشكل على مقارنة التشابه بين الوظائف ضمن مؤسسات مختلفة ،حيث يمكن المقارنة بين مخرجات رؤساء يعملون لصالح عدد من مؤسسات تعمل في صناعة الأدوية والصيدله ،والمهم في هذا الشكل أنه يكشف مواقع سياسات المؤسسات الإستراتيجيه للمخرجات ،إذ يمكن مقارنة بين موقع قيادي لجهاز المخرجات في المؤسسه الاولي ، وبين جهاز مخرجات آخر تجانسي يعمل في المؤسسه الثانية. ومن ذلك يمكن التوصل الي مدى وجود عدالة تنظيميه في مؤسسه معينه دون غيرها من المؤسسات.

## 3-العدالة الفرديه:-

تعرف من خلال المقارنه التي يعتمدها الأفراد العاملين في نفس الوظيفة داخل المؤسسه الواحدة وهذه المقارنة تكون على عدة مستويات ،كأن يقارن بين المكافآت التي يمكن أن يتلقاها فيما لو عمل بين موقع آخر في المنظمة ،ويقارن ما يحصل عليه من حوافز بينه وبين بقية العاملين في نفس القسم .حيث يستطيع الفرد تقييم ما يحصل عليه هو، وما يحصل عليه غيره كما يمكن أن يحكم على عدالة أو عدم عدالة الجهاز الإداري الذي يعمل فيه.

## 4.2 العلاقات بين متغيرات الدراسة :

### 1.4.2 العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنه التنظيميه:-

في دراسة (محمد أحمد خليفه،2016):-

تناولت هذه الدراسه العلاقه بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنه التنظيميه وكانت نتائجها أن الرضا الوظيفي للموظفين العاملين بجامعة المجمعه سائد بدرجة عالية وأن سلوك المواطنه التنظيميه للعاملين بجامعة المجمعه سائد بدرجة عالية وكذلك بان أبعاد سلوك المواطنه

التنظيمية (الإيثار-الكياسه-وعي الضمير-الروح الرياضية- السلوك الحضاري) سائد بدرجة عالية.وأوصي الباحث بضرورة ان تعمل إدارة الجامعة على المحافظه على المستوى العالي لدرجة الرضا الوظيفي لدى العاملين لديها من خلال العوامل التي تؤثر عليه .واوصي كذلك بأن يسعى احد الباحثين لدراسة أثر هذا السلوك في القطاعات الأخرى كالقطاع الطبي للإبراز اهمية توفر مثل هذا السلوك وكيف يمكن أن يساهم في زيادة كفاءة وفعالية المنظمات

#### 2.4.2 أثر الثقافة التنظيميه على سلوك المواطنة التنظيمية :-

في دراسة (سليمانى جمعه،2016):-

تناولت هذه الدراسه علاقه بين الثقافة التنظيميه وسلوك المواطنة التنظيمية وتمثلت نتائجها في أنه لا تؤثر ثقله الفريق على سلوكيات المواطنة التنظيميه أي أن كل فرد في فريق العمل لديه سلوك معين كما أن الإهتمام بكل فرد وإحترامه يولد الإيثار واللياقه واللفظ ووعي الضمير للموظفين ،كما أظهرت نتائج الدراسه لأثر الثقافه البروقراطيه ان الأهتمام بمسؤوليات كل موظف الخاصه نحو العمل الذي يتم سيره هذا ما ينتج سلوك حضاري وروح رياضيه وأن هناك تناسق في العمل بين الوحدات الإداريه والقيام بأعمال تطوعيه وإظهار الصوره الإيجابيه للمؤسسه لدى الغير وتجنب المشاكل مع الزملاء من الموظفين وتقبل الإنتقادات التي تقيد المنظمه كما أوصى بالعمل على تمكين العاملين في المنظمه من خلال تغيير النظره التقليديه لهم ومنحهم صلاحيات أكبر لزرع الثقه في أنفسهم ، كذلك إستحداث ممارسات جيده تساهم في زيادة شعور الموظفين بلأنجاز والمشاركه سعيا لزيادة إنتمائهم ورضاهم ، كإيجاد المنافسه المشروعه على مستوي الأشخاص أو فرق العمل .

### 3.4.2 العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية و فعالية المنظمات من ناحية رضا الطلاب في

الجامعات والمدارس:-

في دراسة (حيان حمدان ،2015):-

قام بدراسة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وفعالية المنظمات من ناحية رضا الطلاب في الجامعات والطلاب وتوصلوا إلي وجود علاقة إرتباط قوية وطردية بين المتغير المستقل سلوك المواطنة التنظيمية والمتغير التابع تحسين الأداء للجامعات وئالمستقل سلوك المواطنة التنظيمية والمتغير التابع زيادة رضا الطلاب في الجامعات والمدارس محل الدراسة . ويوصي الباحث لتعزيز سلوك المواطنة للمدرسين في الجامعات والمدارس وبالتالي الحفاظ على المستوى العالي والجيد لمستوى الاداء المرتفع . ويوصي الباحث بضرورة اهتمام الادارة اكثر برضا الطلاب من خلال تعزيز سلوك المواطنة للموظفين والمدرسين في الجامعات والمدارس وبالتالي زيادة رضا الطلاب .

### 4.4.2 الإحساس بالعدالة التنظيميه وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية :-

في دراسة (محمد عبدالحميد الطبولي،2015):-

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الإحساس بالعدالة التنظيميه لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي ، في ضوء متغيرات (النوع ، المؤعل التعليمي ، الدرجة العلميه ) وتوضيح علاقة ذلك الإحساس بمستوى سلوكالمواطنة التنظيميه لديهم. حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك إرتفاع في مستوى الإحساس بالعدالة التنظيميه لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وخاصة فيما يتعلق بعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات إلا ان الإحساس بعدالة التوزيع كان متوسط كما اظهرت إرتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيميه لدى أعضاء التدريس بالجامعه في جميع الابعاد المكونه لهذا السلوك .وبناء على هذه النتائج تم تقديم بعض التوصيات لتتوير بصيرة متخذي القرار الجامعي ولجعل العداله التنظيميه أكثر حضورا في مناخات عمل الإداره

الجامعيه وبما يسهم في دعم وتاصيل سلوك المواطنه التنظيميه لأعضاء هيئة التدريس حيث تشمل التوصيات توسيع نطاق البحث ليشمل دراسة الإحساس بالعدالة التنظيميه وسلوك المواطنه التنظيميه والعاملين في المؤسسات التربويه التابعه لقطاع التربيه والتعليم كما تناولت إعادة النظر في التشريعات المنظمه للتعليم الجامعي وخاصة فيما يتعلق بالأعباء التدريسيه لتمكي أعضاء التدريس من المساهمه بفعاليه في تحقيق الوظائف الأخرى للجامعه (البحث العلمي ،تقديم النصح والإستشاره ) كما اظهرت هيكلية رواتب أعضاء التدريس وفقا لمتغيري المؤهل العلمي والدرجه العلميه وإزالة الفوارق بين مرتبات العناصر الوطنيه والمغتريه .

#### 5.4.2 سلوك المواطنه التنظيمية وعلاقته بمستويات ضغوط العمل :-

في دراسة (عسيري،أحمد بن علي ,2016):-

تهدف هذه الدراسة لقياس أثر سلوك المواطنه التنظيميه على مستويات ضغوط العمل حيث تم إجراءها على عينة تتكون من جميع الموظفين في الشؤون الإداريه والماليه بوزارة الماليه حيث أظهرت نتائج الدراسه أن مستوى سلوك المواطنه التنظيميه لمجتمع الدراسه مرتفع جدا بمتوسط (4,555من5,00)كما أوضحت النتائج أن مستوى ضغوط العمل لدى مجتمع الدراسه كان بمعدل (1,64من 5,00) كما ان هناك وجود علاقة إرتباط عكسيه بين سلوك المواطنه التنظيميه وضغوط العمل. وقد أوصوا الباحثين بالعمل على مواصلة تشجيع ممارسة سلوك المواطنه التنظيميه للعاملين من خلال وضع الأنظمه لمكافئة الجهود التطوعيه ,كما أوصوا بالعمل على توفير فرص للحصول على التدريب والخبرات لإنجاز الأعمال المطلوبه ,وقد أوصوا أيضا بالعمل على كل ما يحد من مستوى ضغوط العمل في الإداره العامه في الشؤون الإداريه والماليه.

## 6.4.2 العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات وسلوك المواطنة التنظيمية

العدالة التنظيمية كمتغير وسيط

في دراسة (سلامه عبدالله خلف الطعامة، 2015):-

جاءت هذه الدراسة إلي معرفة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات وسلوك المواطنة التنظيمية بتوسط العدالة التنظيمية لدى العاملين ودرجة مستوى هذه المتغيرات لدى العاملين في مجتمع الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات في المناطق الصناعية المؤهلة في المملكة الاردنيه الهاشميه .وأشارت نتائج هذه الدراسة إلي أن المسؤولية الاجتماعية الداخلية كانت تطبق بشكل متوسط لدى العاملين، كما أوضحت أن الايثار والكياسه والسلوك الحضاري والروح الرياضيه ووعي الضمير لدى العاملين في الشركات كان مرتفع المستوى، كما بينت النتائج أن عدالة التوزيع وعدالة الاجراءات وعدالة التعاملات في الشركات كانت تطبق بمستوى متوسط، حيث أوصى الباحث بالعمل على إجراء العديد من الدراسات ذات علاقه بموضوع الدراسة لقلتها في الدراسات العربية ، كما أوصى الشركات بأن تقدم إستشارات وخطط وظيفية لجميع العاملين وذلك لرفع التدريب والتطوير داخل الشركة ،أوصى الباحث بأنه على الشركات الإبتعاد عن إستخدام الوسائل الإلكترونية التي تراقب العاملين مما يعزز نشوء الثقة بين الشركة والعاملين فيها كما أوصى بضرورة العمل على تعزيز شعور العاملين بعدالة التوزيع من حيث المدخلات والمخرجات للعاملين.

## 7.4.2 العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي:-

في دراسة(يوسف إبراهيم الجيش،محمد إسماعيل الجماسي،2016):-

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبيه العسكريه بقطاع غزه وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوي كبير من الإلتزام التنظيمي بابعاده لدى العاملين في الخدمات الطبيه العسكريه بقطاع غزه كما أظهرت وجود مستوي كبير

من الأداء الوظيفي لديهم كما وقد اوصى الباحثين بضرورة أن يحظى موضوع الإلتزام التنظيمي باهتمام القائمين على إدارة مديرية الخدمات الطبيه العسكريه بقطاع غزه لما له من أهميه على الأداء الوظيفي كما أوصوا بضرورة العمل على زيادة الشعور بالانتماء للخدمات الطبيه العسكريه من خلال التواصل مع العاملين وإشعارهم بمدى اهمية العمل الذي يقومون به في ظل الحصار وسياسة التضييق على قطاع غزه ،الأمر الذى يجعلهم يتغلبون على قلة الرواتب ،والوضع الإقتصادي السيئ .

#### 8.4.2 أثر الرضا الوظيفي على الإلتزام الوظيفي :-

في دراسة (إبروغونلو، محمد أكساريلي نيلوفر ،شاهين بيرسون ،2016):-

تم تناول الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي وتوصلت الدراسة الى ان الرضا الوظيفي الخارجي ،العمومي ،الجوهري له تأثير كبير على الإلتزام المعيارى والعاطفي كما ان أبعاد الرضا الوظيفي تؤثر تأثير كبير على الإلتزام المستمر من المدراء كذلك العمر ومستوى الدخل والتعليم لهم علاقة هامة مع الرضا الوظيفي والخارجي حيث ان مستوى الدخل يؤثر بشكل غير مباشر على الإلتزام العاطفي وقد أوصى الباحثين بإعطاء المديرين الحرية اللازمة لإتخاذ القرارات للوصول للأهداف الشخصية والتنظيمية .

#### 9.4.2 تأثير ضغوط العمل على الألتزام التنظيمي:-

في دراسة (أورلي مايكل,ديبورا كورت ،نينيا بيتال ،2016):-

تهدف هذه الدراسه إلي معرفة أثر ضغوط العمل على الإلتزام التنظيمي حيث تم إجراء هذه الدراسه على عينه عشوائيه ممثله في المنسقين بمنظمة التوجيه التربوي حيث تم التوصل الى عدد من النتائج منها أن الإجهاد يعيق إحساس المنسقين بالإنتمام العاطفي ومع إنخفاض مستوى التوترينخفض الشعور بالإنتمام لدى المنسقين ، كما أن الضبط في وظيفة المنسقين لا يؤثر على إستمرار إنتمامهم المستمر ، كما أشار البحث إلي أن التوتر الوظيفي لا يرتبط بالإنتمام

المنسقين المعياري وشعورهم بالولاء للمنظمة على أساس الإيمان بأن هذا العمل هو الصحيح والذي يجب القيام به.

#### 10.4.2 تأثير الإلتزام التنظيمي علي سلوك الموظف المحتال مع فعالية الرقابة الداخلية والعدالة التنظيمية كمتغير معدل :-

في دراسة (نغراها، مانورونغ ، أغاثة ، 2015):-

تناولت هذه الدراسة أثر الإلتزام التنظيمي علي سلوك الموظف المحتال مع فعالية الرقابة الداخلية والعدالة التنظيمية كمتغير معدل وكانت نتائجها أن هناك تأثير إيجابي من الإلتزام التنظيمي لاحتتيال الموظفين ، وهناك تأثير سلبي بين الإلتزام التنظيمي لاحتتيال موظف مع فعالية الرقابة الداخلية ، وهناك تأثير سلبي بين الإلتزام التنظيمي لإحتيال موظف مع العدالة في المنظمات .

#### 5.2 الخاتمة :-

أشار هذا الفصل إلى مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من حيث التمهيد ، النشأة والتطور ، التعريف ، الأهمية ، الخصائص ، أنماط ، محددات ، الأبعاد . كما تطرق الفصل إلى مفهوم الإلتزام التنظيمي الذي أصبح له أهمية كبيرة في المنظمات وتطرقنا إلي التمهيد ، التعريف وأهميته ، خصائص ، أنواعه ، مداخله ، مراحلها ، والعوامل المؤثرة فيه ، الأبعاد ، كما أن هذا الفصل تطرق إلى العدالة التنظيمية التي تلعب دور رئيسي في الربط بين المتغيرين وتطرقنا فيها على التمهيد ، التعريف ، والأهميه ، طرق القياس ، النماذج ، النظريات وأبعادها . وأخيراً تناول العلاقة بين متغيرات الدراسة .

## الفصل الثالث منهجية الدراسة

## لفصل الثالث

### منهجية الدراسة

#### 0.3 مقدمة:

تعد المنهجية هي حلقة الوصل بين ما هو متحقق من تراكم معرفي ، نظري ، تطبيقي ، وبين إمكانية تجسيده في منظمات الاعمال .

يحتوى هذا الفصل على نموذج الدراسة المقترح ، فرضيات الدراسة من واقع النموذج المقترح ، وعرض لمنهج ومجتمع العينة الدراسية إضافة إلى مصادر جمع البيانات وكذلك قياس متغيرات الدراسة ، والمعالجات الإحصائية التي تم إستخدامها في تحليل البيانات للتوصل إلى النتائج ومن ثم تحقيق أهداف الدراسة والنظريات التي تم إستخدامها .

#### 1.3 الاساس النظري للدراسة :

##### 1.1.3 نظرية التبادل الاجتماعي لجورج هومنز:

جورج هومنز يبدأ التبادل الإجماعي عند هومنز من تفاعل الأفراد التبادلي ( وجهاً لوجه ) عاكساً الأوجه النفسية والإقتصادية والإجتماعية لتكون قاعدة لعملية التبادل فيما بعد بين المتفاعلين قوامها أهداف وغايات.

##### نظرية التبادل الاجتماعي لجورج هومنز.

يبدأ التبادل الإجماعي عند هومنز من تفاعل الأفراد التبادلي ( وجهاً لوجه ) عاكساً الأوجه النفسية والإقتصادية والإجتماعية لتكون قاعدة لعملية التبادل فيما بعد بين المتفاعلين قوامها أهداف وغايات اجتماعية كالسمعة والأعتبار والأحترام والتقدير والنفوذ الإجماعي وليس المنفعة المادية الصرفة لأنها ليست دائماً هدف التبادل الإجماعي ولأن الفرد داخل جماعته يشترك في عدة عمليات تبادلية مستمرة تستهدف القبول الإجماعي من قبل أعضاء جماعته واحترامهم له

الذي يزيد من اعتباره الاجتماعي ومكانتها الاجتماعية وبدوره يكثف من تماثله الاجتماعي لقواعد جماعته.

يعد هومنز هذا القبول والإحترام والتماثل الاجتماعي مكافأة اجتماعية للفرد داخل جماعته. فالجماعة الاجتماعية تتألف من ثلاثة أنواع رئيسية من المواقع الاجتماعية هي - عليا، وسطي، دنيا، فالأفراد الذين يشغلون مواقع تدرجية عليا يحصلون على مكافآت اجتماعية كثيرة بسبب تماثلهم مع قيم وأهداف، جماعتهم، إذ كلما أدرك شاغلو هذا الموقع ( العالي) أهمية المكافآت الاجتماعية التي سوف يحصلون عليها زادوا من منشاطهم الاجتماعية داخل جماعتهم، أي أنه كلما كان الموقع الذي يشغله الفرد عالي كلما زادت المكافآت الاجتماعية التي يحصل عليها. ثم يدلف هومنز نحو مدار المجتمع ليطبق تنظيره عليه بعد أن طبقه على الجماعة الصغيرة، فيقول " كلما زاد الفرد من نشاطاته الاجتماعية ( داخل المجتمع) زادت مكافآته الاجتماعية وبالتالي تزداد نسبة نشاطاته الناجحة المؤهلة للمكافآت، ففي المجتمع الصناعي تزداد مناشط الفرد الاجتماعية وتقل في المجتمع الزراعي، لذلك يرى هومنز أن الرجل الصناعي تزداد مكانته وسمعته الاجتماعية من خلال ثروته ومساعدته في مكتبه وأعتبر هومنز هذا كمكافأة إجتماعية لنشاط الرجل الصناعي التي تعمل على زيادة مكانته وسمعته الاجتماعية في المجتمع.

قدم (هومنز) الأسس والقواعد التنظيرية في التبادل الاجتماعي وهي:

1- أن ما هو مكلف بالنسبة لفرد معين قد لا يكون ذلك بالنسبة للفرد الآخر المشترك معه في علاقة تبادلية .

2- ان ما هو غير مكلف لفرد معين قد لا يكون ذلك بالنسبة للفرد الآخر المشترك معه في علاقة تبادلية.

3- إن ما هو نافع لفرد معين قد يكون غير ذلك لفرد آخر مشترك معه في علاقة تبادلية.

4- إن ما هو غير نافع لفرد معين قد يكون نافعاً لفرد آخر مشترك معه في علاقة تبادلية.

5- قد يكون النشاط المتبادل ذا كلفة ومنفعة عاليتين لفرد معين، بينما يكون أقل من ذلك بالنسبة لفرد آخر يشترك معه في علاقة تبادلية .

6- قد يكون النشاط المتبادل ذا كلفة ومنفعة بسيطتين بالنسبة لفرد معين، بينما يكون أكثر من ذلك لفرد آخر مشترك معه في علاقة تبادلية.

7- قد يكون النشاط المتبادل ذا كلفة بسيطة إنما منفعته كبيرة بالنسبة لفرد معين، إنما يكون ذا كلفة عالية ومنفعة قليلة عند فرد آخر يشترك معه في علاقة تبادلية.

8- قد يكون النشاط المتبادل ذا كلفة كبيرة ومنفعة بسيطة بالنسبة لفرد معين، لكنه ذو كلفة أقل ومنفعة أكثر عند فرد وآخر مشترك معه في علاقة تبادلية. علاوة على ما تقدم يضيف هومنز فيقول أن محفزات السلوك الإنساني هي درجة وقيمة وكمية المكافآت والعقوبة التي سوف يحصل عليها الفرد لقاء قيامه بها أو عدم ذلك. إذا كلما زادت قيمة مكافأة في تقييم الفرد زاد من نشاطه من أجل أن يحصل على مكافأة والعكس صحيح. لكن إذا كرر الفرد نفس السلوك في فترة زمنية أخرى فإن قيمة مكافأة لا تكون عالية في تقييمه لأنه سبق وأن حصل عليها حتى قوة جاذبيتها للفرد فيمارس ذلك السلوك. إضافة إلى ذلك فإن قيمة مكافأة لا تبقى محافظة على درجتها وكميتها على مر الزمن إذ قد تزداد أو تقل وهذا بدوره يؤثر على جذب الفرد لممارسة سلوك معين.

ولأن الفرد في علاقاته التبادلية فإنه يقوم بنشاط معين لكي يحصل على إعراف أو إعجاب أو قبول أو نفوذ إجتماعي فالقبول الإجتماعي يلعب دوراً مهماً في تبادل التفاعلات والعلاقات كما تفعل النقود في عملية التبادل التجاري لكن وجه الإختلاف بينهما هو أن الفرد في العلاقات الإجتماعية لا يستطيع استخدام الإعراف الإجتماعي كوسيلة للحصول على منافع أخرى في عمل آخر في أفراد آخرين كما تفعله النقود في المبادلة التجارية .

### 2.1.3 نظرية الحساسية للعدالة لهوسمان (Huseman، 1985)

قام جرينبرج بدراسة مدركات العدالة التوزيعية لمجموعة من الأفراد الذين يؤمنون بشدة بالأخلاق أو القيم البروتستانتية ، حيث توصل من خلالها إلي أن الإفتراضات الخاصة بنظرية العدالة لأدمز ونظرية التبادل الإجتماعي لجرينبرج ؛ لا تنطبق على هؤلاء الأفراد ، ومن هذا المنطلق قدم هوسمان منظوراً جديداً للعدالة التوزيعية ، حيث تم تصنيف الأفراد من زاوية الحساسية للعدالة إلى ثلاث فئات هي :

#### الشخص الحساس للعدالة :

هو الشخص الذي يخضع في تقييمه للعدالة لإفتراضات نظريتي العدالة والتبادل الإجتماعي ، حيث يسعى هذا الشخص بإستمرار لتحقيق العدالة في التبادل الإجتماعي ، فإذا أدرك هذا الشخص ظروف عدم العدالة فإنه يتحرك في أحد إتجاهين هما :إما زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب ، أو تخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب .

وفي الحالتين فإن التأثير سوف ينعكس على الإلتزام التنظيمي ، ففي حالة الشعور بالغضب فسوف يكون التأثير سلبياً وينخفض مستوى الإلتزام الوظيفي ، وأما في حالة الشعور بالذنب فإن الفرد سوف يسعى إلي تعزيز إلتزامه الوظيفي لزيادة مخرجاته .

#### الشخص الخيري :

هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته عند المقارنة الإجتماعية بالجماعة المرجعية ، لذا فإنه يقبل نصيبه من الحياة ويسعى دائماً لتقديم المزيد من الإلتزامات للغير بحيث تفوق ما يحصل عليه من فوائد في علاقات التبادل الإجتماعي .

## الشخص غير الخيري :

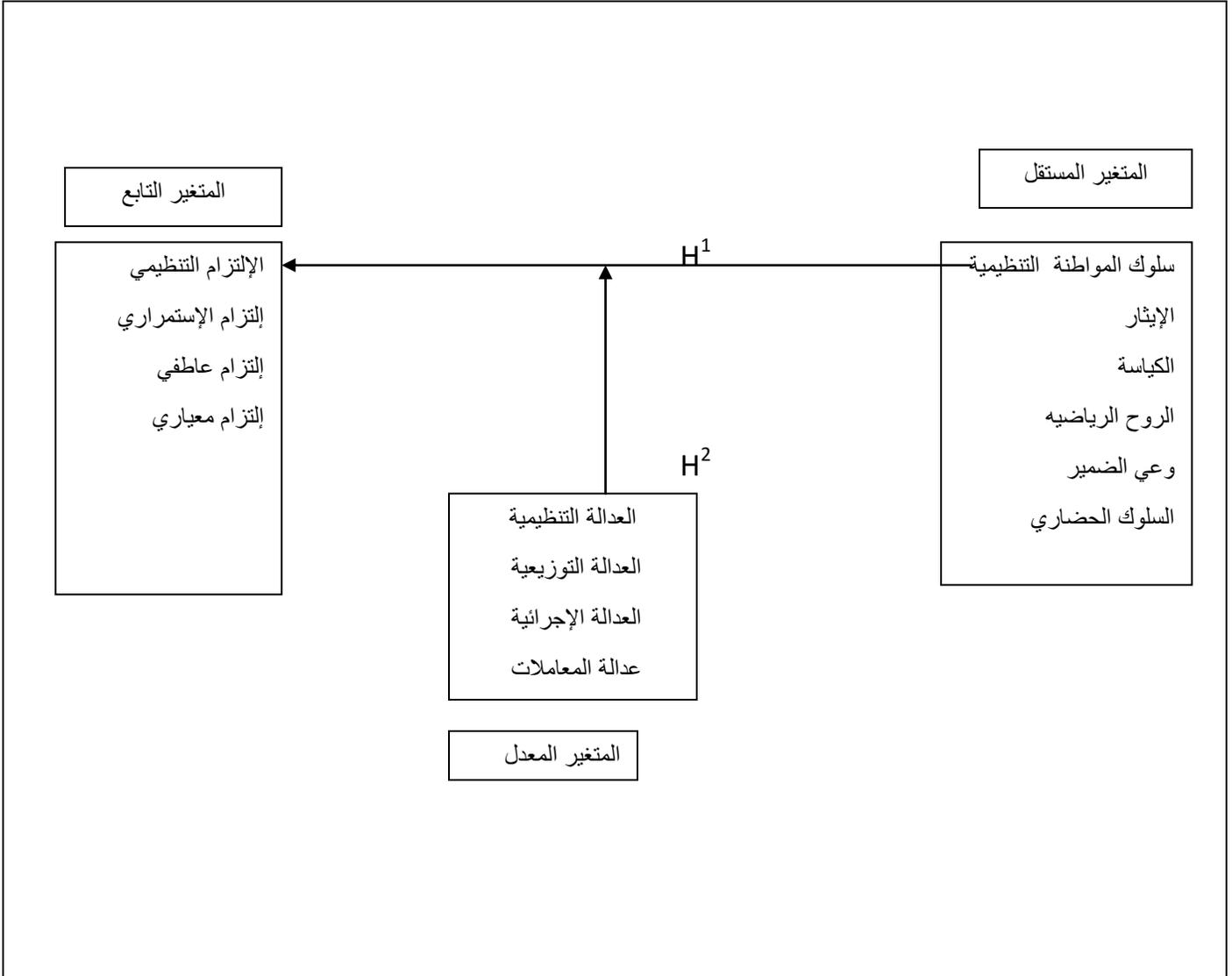
هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة الإجتماعية بالجماعة المرجعية ، لذا فإنه لا يقبل نصيبه من الحياة ، ويسعى دائماً للحصول على المزيد من الفوائد من الغير تفوق ما يقدمه لهم من إلتزامات في علاقات التبادل الإجتماعي .

مما سبق يتبين مدى أهمية العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة سواء كانت عدالة إجرائية أو عدالة توزيعية أو عدالة تعاملية ، ومدى أهمية كل بعد منها في توجيه سلوكيات العاملين تجاه المنظمات التي يعملون فيها ، فالعدالة التنظيمية تؤثر بشكل عام على الولاء التنظيمي وكمية ونوعية العمل كما أنها تسهم في زيادة دافعية الجماعة داخل المنظمة.

## 2.3 نموذج الدراسة :-

إستند نموذج الدراسة من خلال النظريات اعلاه و البحث في الدراسات السابقه ومافيها من فجوات من خلال ذلك تم التوصل إلي نموذج الدراسة التالي :

## نموذج الدراسة المقترح :



### 3.3 فرضيات الدراسة :-

#### 1.3.3 الفرضية الرئيسية الأولى :

هنالك علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإلتزام التنظيمي :

الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة :

جدول رقم (1)

الفرضية الرئيسية الأولى :هنالك علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإلتزام التنظيمي
وتتفرع منها الفرضيات التالية :
1.1 هنالك علاقة بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والإلتزام الإستمراري
1.1.1 هنالك علاقة بين الإيثار و الإلتزام الإستمراري
1.1.2 هنالك علاقة بين الكياسة والإلتزام الإستمراري
3.1.1هنالك علاقة بين الروح الرياضية والإلتزام الإستمراري
4.1.1هنالك علاقة بين وعي الضمير والإلتزام الإستمراري
5.1.1هنالك علاقة بين السلوك الحضاري والإلتزام الإستمراري
2.1هنالك علاقة بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والإلتزام العاطفي
1.2.1 هنالك علاقة بين الإيثار والإلتزام العاطفي
2.2.1 هنالك علاقة بين الكياسة والإلتزام العاطفي
3.2.1 هنالك علاقة بين الروح الرياضيه والإلتزام العاطفي
4.2.1 هنالك علاقة بين وعي الضمير و الإلتزام العاطفي

5.2.1 هنالك علاقة بين السلوك الحضاري والإلتزام العاطفي
3.1 هنالك علاقة بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والإلتزام المعياري
1.3.1 هنالك علاقة بين الإيثار والإلتزام المعياري
2.3.1 هنالك علاقة بين الكياسة والإلتزام المعياري
3.3.1 هنالك علاقة بين الروح الرياضيه والإلتزام المعياري
4.3.1 هنالك علاقة بين وعي الضمير والإلتزام المعياري
5.3.1 هنالك علاقة بين السلوك الحضاري والإلتزام المعياري

## جدول رقم (2)

1.2 الفرضية الرئيسية الثانية : العدالة التنظيمية تعدل العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإلتزام التنظيمي
1.1.2 العدالة التنظيمية تعدل العلاقة بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والإلتزام الإستمراري
1.1.2 العدالة التنظيمية تعدل العلاقة بين الإيثار والإلتزام الإستمراري
2.1.2 العدالة التنظيمية تعدل العلاقة بين الكياسة والإلتزام الإستمراري
3.1.2 العدالة التنظيمية تعدل العلاقة بين الروح الرياضيه والإلتزام الإستمراري

4.1.2 العدالة التنظيمية تعدل العلاقة بين وعي الضمير والإلتزام الإستمراري
5.1.2 العدالة التنظيمية تعدل العلاقة بين السلوك الحضاري والإلتزام الإستمراري
3.2 العدالة التنظيمية تعدل العلاقة بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والإلتزام العاطفي
1.3.2 العدالة التنظيمية تعدل العلاقة بين الإيثار والإلتزام العاطفي
2.3.2 العدالة التنظيمية تعدل العلاقة بين الكياسة والإلتزام العاطفي
3.3.2 العدالة التنظيمية تعدل العلاقة بين الروح الرياضيه والإلتزام العاطفي
4.3.2 العدالة التنظيمية تعدل العلاقة بين وعي الضمير والإلتزام العاطفي
5.3.2 العدالة التنظيمية تعدل العلاقة بين السلوك الحضاري والإلتزام العاطفي
4.2 العدالة التنظيمية تعدل العلاقة بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والإلتزام المعياري
1.4.2 العدالة التنظيمية تعدل العلاقة بين الإيثار والإلتزام المعياري
2.4.2 العدالة التنظيمية تعدل العلاقة بين الكياسة والإلتزام المعياري
3.4.2 العدالة التنظيمية تعدل العلاقة بين الروح الرياضيه والإلتزام المعياري
4.4.2 العدالة التنظيمية تعدل العلاقة بين وعي الضمير والإلتزام المعياري
5.5.2 العدالة التنظيمية تعدل العلاقة بين السلوك الحضاري والإلتزام المعياري

### 4.3 منهجية الدراسة :-

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتبرز أهميته في البحوث العلمية ليس في مجرد وصف الظاهرة فقط بل يحلل واقعها ، ويفسر نتائجها من خلال معالجة بيانات الدراسة والوصول إلى تفسيرات يمكن تعميمها لزيادة رصيد المعرفة عن تلك الظاهرة قيد الدراسة، بالإضافة إلى ذلك هو أسلوب فعال لجمع البيانات و المعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها وصولاً إلى تعميمات مقبولة . ويهدف المنهج الوصفي في هذه الدراسة إلى وصف طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في (سلوك المواطنة التنظيمية ) كمتغير مستقل ، (الإلتزام التنظيمي ) كمتغير تابع ، (العدالة التنظيمية ) كمتغير معدل حيث لا يقتصر هذا المنهج على وصف الظاهرة وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتغييرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها.

### 5.3 مصادر جمع المعلومات :-

إستخد م الباحث العديد من المصادر التي دعمت هذه الدراسة الحالية ووصولها لتحقيق أهدافها

متمثلة في الآتي :

- المجالات العلمية .

- الدراسات والبحوث السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة .

الإنترنت .

### 6.3 مجتمع الدراسة :-

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج

ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. يتكون مجتمع الدراسة من المدراء و رؤساء الأقسام و رؤساء

الوحدات والموظفين والعاملين داخل المصارفالسودانية .

### 7.3 عينة الدراسة :-

إقتصرت عينة الدراسة على المصارف السودانية بأنواعها المختلفة (عامّة وخاصة ) حيث شملت عينة الدراسة القيادات الإدارية العليا و الموظفين إذ تم توزيع (250) إستبانة وقد بلغ مجموع الإستبانات المستردة (217) وهي جميعها صالحة للتحليل الإحصائي .

### 8.3 أداة الدراسة :-

أداة البحث عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة . ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة . وقد إعتد الباحث على الإستبيان لجمع المعلومات من عينات الدراسة .

### 9.3 قياس متغيرات الدراسة :

يحتوى هذا القسم على مصادر قياس متغيرات الدراسة ويتم الاعتماد على الاستبانة كأداء لجمع البيانات ، وتتكون الاستبانة من "4" اقسام :-

#### 1.9.3 القسم الاول :-

يشمل على اسئلة متعلقة بالمعلومات الشخصية مثل النوع ، العمر ، المؤهل العلمى ، والخبرة العملية، التخصص العلمى ، الدرجة الوظيفيه .

#### 2.9.3 القسم الثاني :-

#### المحور الأول :

ويحتوى هذا القسم على مجموعة من الاسئلة المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية والذى يعرف اجرائياً على أنه هو سلوك مفيد للمنظمة والإدارة والجماعات و الأفراد ويتمخص عن مشاركة مهمة وفعالة داخل المنظمة .

## المحور الثاني :

ويحتوى هذا القسم على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالالتزام التنظيمي والذي يعرف بأنه هو إستعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة ، وإمتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها .

**المحور الثالث:** ويحتوى هذا القسم على مجموعة من الاسئلة المتعلقة بالعدالة التنظيمية والتي تعرف بأنها عبارة عن إدراك الفرد لحالة الإنصاف والعدالة داخل المؤسسة .يتم قياس هذه المتغيرات اعلاه بإستخدام مقياس ليكارت الخماسى وبحيث يشير الرقم (1) موافق بشدة والرقم (2)ماوافق والرقم (3) محايد والرقم (4)غير اوافق والرقم (5) غير موافق بشدة ، ويتكون من ثلاثة محاور متغير مستقل ومتغير تابع ومتغير معدل وهي كالاتي :

المحور الأول : ويناقش هذا المحور سلوك المواطنة التنظيمية ويتكون من خمسة أبعاد :  
(الإيثار ، الكياسة ، وعي الضمير ، الروح الرياضيه ، السلوك الحضاري ) .

قياس سلوك المواطنة التنظيمية :-

### جدول رقم (3):

الرقم	العبارة	الإيثار
1	أساعد زملائي على القيام بالمهام الموكله لهم .	
2	أتعاون مع رؤسائي على أداء الأعمال على أحسن وجه.	
3	أقوم بمساعدة الموظفين الجدد .	
4	أبادر إلى تلبية إحتياجات الزملاء الجدد حتى إذا تتطلب مني وقتاً إضافياً .	

أفكر بمشكلة زملائي قبل المشاكل التي تواجهني . أحترم خصوصية الزملاء . أتجنب إيذاء أو جرح مشاعر زملائي في العمل . أحرص على منع المشاكل قبل وقوعها . أشارك في حل الخلافات وسوء التفاهم بين الزملاء .	1 2 3 4 5	الكياسة
أحرص على عدم الغياب . أتقيد ذاتياً بالأنظمة والتعليمات . أشعر بالندم عند تقصيري في أداء مهامي وواجباتي . أحرص على محاسبة نفسي قبل محاسبة الآخرين . ألتزم بمواعيد ومهام العمل المحدد لي .	1 2 3 4 5	وعي الضمير
أبادر بالإعتذار عندما أكون مخطئاً . أقبل النقد بصدر رحب . أنفذ الأعمال الإضافية دون تزمز . أتجنب تصيد أخطاء العاملين .	1 2 3 4	الروح الرياضية
أحمي ممتلكات المؤسسة ومواردها و أحافظ عليها . أعمل على إنجاز المهام بالصورة المطلوبة . أبلغ الجهات المسؤولة عن أي مخاطر قد تلحق بالمؤسسة . أحرص على حضور الاجتماعات و أشارك فيها .	1 2 3 4	السلوك الحضاري

قياس الإلتزام التنظيمي :-

جدول رقم (4):

العبارة	الرقم	
أتمسك بوظيفتي لانني أتحصل من خلالها على ما أريد.	1	الإلتزام
أثقن عملي ما دام يحقق لي المنفعة الشخصية .	2	الإستمراري
أفتخر بالإنتماء لمؤسستي .	1	الإلتزام
أشعر بالحماسة نحو أداء عملي بالمؤسسة .	2	العاطفي
أسعى للحفاظ على أدوات وأجهزة العمل .	3	
إستمراري في العمل بسبب عدم الرغبة في التضحية بالمزايا التي لا أجدها في العمل الجديد .	1	الإلتزام المعياري
في هذا الوقت فإن بقائي بالعمل للحاجة وليس الرغبة .	2	
أشعر بانه ليس صحيحاً أن أترك عملي بالمؤسسة لعدم وجود عمل آخر.	3	
أعتقد أن أمور المؤسسة في الماضي كانت أفضل .	4	

قياس العدالة التنظيمية :-

جدول رقم (5):

العبارة	الرقم	
يتم تطبيق القرارات الإدارية على الجميع دون تمييز .	1	
يحصل العاملين على الترقيات وفقاً لمبدأ الجدارة .	2	
تتطبق الإدارة عقوباتها دون تفریق بين العاملين في العمل .	3	
توجه حرية كافية للعاملين للإعتراض تجاه القرارات التي تخصهم .	4	
يتم توزيع الحوافز المالية على المرؤوسين بصورة عادلة .	5	
عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بأحد العاملين فإنه يبدي إهتماماً لمصلحة ذلك الموظف.	6	

## أسماء المحكمين

د. صديق بلل إبراهيم	عميد كلية الدراسات التجارية	كلية الدراسات التجارية
د. عبد السلام آدم	رئيس قسم إدارة الاعمال	كلية الدراسات التجارية
د. محمد حمد أحمد	أستاذ مساعد في قسم البنوك	كلية الدراسات التجارية

### 10.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة :-

تم إدخال البيانات باستخدام الحاسوب وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزمه الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) ومن ثم المعالجة الإحصائية من الأساليب الإحصائية والمستخدمه .

### 1.10.3 الإحصاء الوصفي :-

يهدف إلى إدماج وتلخيص البيانات الرقمية وتحويلها من الأرقام إلى شكل أو صورة أخرى يمكن فهمها وإستيعابها ، ومن أغلب الأساليب المستخدمه مقاييس النزعه المركزيه ، مقاييس التشتت ، مقاييس الارتباط والإنحدار ويتوقف إستخدام أي منها على نوعية البيانات ومستوى القياس سواء كان إسمياً أو وصفياً أو ترتيبياً أو فنوياً أو نسبه .

وإستخدمت هذه الدراسة أسلوب (التكرار المنوي ، الوسط الحسابي ، الإنحراف المعياري ) وذلك لمعرفة تكرارات بنود الدراسة ، وصف الحقائق الديموغرافية لعينة الدراسة .

### 2.10.3 أساليب الإحصاء التحليلي :-

صدق الإستبانة ويعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه . كما يقصد به شمول الإستبانة لكل العناصر التي يجب ان تتدخل في التحميل من ناحية ، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى ، بحيث تكون مفهومه لمن يستخدمها ، ويحسب مستوى صدق الإختبار بمقارنة نتائجه بنتائج مقياس آخر دقيق يسمى هذا المقياس بالميزان .

### 3.10.3 معامل الارتباط :-

لقياس وإعتمادية الأداء المستخدمه في هذه الدراسة .

### 4.10.3 أسلوب تحليل معامل الارتباط :-

إستخدم لمعرفة المكونات الأساسية للوصول إلى جودة توفيق متغيرات الدراسة وإجراء التعديلات في فرضيات الدراسة بناءً على نتائج التحليل .

### 5.10.3 معامل الارتباط بيرسون :-

في نظرية الاحتمالات والإحصاء يبين الارتباط أو معامل الارتباط قوة العلاقة وإتجاه العلاقة الخطيه بين متغيرات عشوائيه .

يحصل على معامل إرتباط بيرسون بقسمة التغير لمتحولين على إيجاد إنحرافهما المعياري ، وقد تم وضع هذه الطريقه للمره الأولى من قبل فرانسيس جالتون ، إستخدم لقياس درجة الارتباط بين المتغيرات والتي تعكس مدة الارتباط بين المتغيرات من جهة وبين بنود المتغير الواحد ( المستقل ) من جهة أخرى .

### 6.10.3 الإنحدار المتعدد :-

يعتبر من الأساليب التي تتضمن دقة الإستدلال من أجل تحسين نتائج البحث عن طريق الإستخدام الأمثل للبيانات في إيجاد علاقات سببيه بين الظواهر موضوع البحث .

والإنحدار الخطي المتعدد هو عبارة عن إيجاد معادلة رياضية تعبر عن العلاقة بين متغيرين وتستعمل لتقدير قيم سابقه ولتنبؤ بقيم مستقبلية إستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين فأكثر .

### 7.10.3 الإنحراف المعياري :-

هو الجزر التربيعي للتباين ، وهو يقاس بالوحدات المربعه وليس بوحدات المتغير ، والإنحراف المعياري يقاس بنفس وحدات المتغير محل ظاهرة الدراسة ، والإنحراف المعياري هو أفضل

مقاييس التثنت وأشهرها إستخداماً بالرغم من صعوبة حسابه ولكن الحاسب الآلي سهل هذه الصعوبة .

### 8.10.3 الوسيط :-

يعرف على أنه القيمة التي تتوسط مجموعه من القيم إذا رتبت تصاعدياً أو تنازلياً.

### 11.3 الخاتمة :-

يحتوي هذا الفصل على نظرية التبادل الإجتماعي والتي توضح مدى تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي بالإضافة إلى نظرية الحساسية للعدالة التنظيمية ويحتوى على عرض لفرضيات الدراسة ، ومنهج ومجتمع العينة الدراسية ، وكذلك قياس متغيرات الدراسة المتمثلة في سلوك المواطنة التنظيمية المتغير المستقل والإلتزام التنظيمي كمتغير تابع والعدالة التنظيمية كمتغير معدل والأساليب الإحصائية التي تم إستخدامها في الدراسة .

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات

#### 1.4 المقدمة :

يحتوى هذا الفصل على تحليل البيانات المتعلقة بمعدل الاستبانة والبيانات الشخصية للأفراد الذين اجرى عليهم البحث والتحليل العاملى لمتغيرات الدراسة وبالإضافة الى درجة اعتمادية متغيرات الدراسة وتعديل فرضيات الدراسة ونموذج الدراسة وبجانب الاحصاء الوصفى ، والمتوسطات ، والانحراف المعياري لمتغيرات ثم تحليل الفرضيات .

#### 2.4 معدل الاستجابة:

#### جدول رقم ( 1.4 )

#### معدل استجابة المبحوثين ( حجم العينة 250 )

النسبة %	العدد	البيان
100%	250	الإستبانات الموزعة
100%	250	الإستبانات المستردة
0%	0	الإستبانات التي لم ترد
13.4	33	الإستبانات الغير صالحة للتحليل
86.6%	217	الإستبانات الصالحة للتحليل

المصدر :إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2017

تم توزيع عدد(250) استبيان على ----- بمساعدة مقدرة ومشكورة من بعض عملاء المصارف تمكنت الدارسة من استلام ردود المبحوثين في فترة معقولة. الجدول رقم (1.4) التالي يوضح معدل الاستجابة للمبحوثين. يلاحظ من الجدول أن عدد الاستبيانات

المستردة يساوي (250) استبيان بنسبة (100%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة، الاستبيانات التي لم ترد (0) استبيان بنسبة (0%). بينما يبلغ عدد الاستبيانات الغير صالحة للتحليل (33) استبيان بنسبة (13.4%). أما عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل فيساوي (217) استبيان بنسبة (86.6%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة وهي نسبة تعتبر كبيرة في البحوث إلي تعتمد علي قوائم الأسئلة أو الاستبيانات وتعكس مدى استجابة المبحوثين ومدى وضوح عبارات الاستبيان المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية.

#### الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

**1.1.2.4** الجدول يوضح توزيع مفردات العينة حسب النوع حيث كان العدد الكلي (250) بلغت نسبة الذكور (66.4%) من العينة . بينما تشكل الإناث نسبة (33.6%) من العينة وهي نسبة أقل من الذكور.

**2.1.2.4** كما وضح الجدول توزيع مفردات العينة العمر . يلاحظ من الجدول أن الفئة 25 سنة فأقل شكلت نسبة (18%)، بينما شكلت أقل من 26 الى 36 سنة شكلت نسبة بلغت (41.5%)، ومن 37 – 47 سنة بلغت نسبة (28.6%) ، أكثر من 48 سنة (12%).

**4.1.2.4** أما المؤهل العلمي : الجدول يوضح توزيع مفردات العينة أن دون الجامعي يشكلون نسبة بلغت (9.2%) ، والتي تليها جامعي بنسبة (60.4%)، أما فوق الجامعي شكلوا نسبة (30.4%) .

**5.1.2.4** وقد كانت التخصص العلمي: الجدول أن علوم ادارية يشكلون نسبة وهي (19.4%)، تليها اقتصاد بنسبة (24.4%)، ثم محاسبة بنسبة (31.8%)، أما اخرى بلغت نسبتهم (24.4%).

**6.1.2.4** الخبرة العملية :الجدول يوضح توزيع مفردات العينة حيث شكلت 5 سنوات فأقل نسبة حيث بلغت نسبة (36.4%)، أما من 6 – 10 سنوات بنسبة (22.6%)، ثم من 11 – 15 سنة بنسبة (19.4%) ، ثم من 16 – 20 سنة بنسبة (4.1%)، ثم من 20 سنة فما فوق بنسبة (17.5%) .

الدرجة الوظيفية : مدير عام نسبة (1.4%) ، نائب مدير (4.6%) ، مدير وحدة (18%) ، اخرى (76%) .

## (جدول رقم 2.4)

## البيانات الشخصية

النوع	العدد	النسبة
النوع	144	%66.4
	73	%33.6
المجموع	217	%100
العمر	39	%18
	90	%41.5
	62	%28.6
	26	%12
المجموع	217	%100
المؤهل العلمي	20	%9.2
	131	60.4
	66	%30.4
المجموع	217	%100
التخصص العلمي	42	%19.4
	53	%24.4
	69	%31.8
	53	%24.4
المجموع	217	%100
الخبرة العملية	79	%36.4
	49	%22.6
	42	%19.4
	9	%4.1
	38	%17.5
المجموع	217	%100
الدرجة الوظيفية	3	%1.4
	10	%4.6
	39	%18
	165	%76
المجموع	217	%100

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2017

## التحليل العاملي:

أخضعت بيانات الاستبيان للتحليل العاملي بغرض فهم الاختلافات بين مجموعة كبيرة من متغيرات الاستجابة. حيث أن التحليل العاملي يستعمل متغيرات معيارية لتوزع عليها بنود المتغيرات بحسب انحرافاتهما عن الوسط الحسابي وتكون العلاقات بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول، 2003).

تستند متغيراتهذه الدراسة بواسطة التحليل العاملي على الافتراضات التي تقدمت دراسة (Hair et al 2010) كشرط لقبول نتائجها وهي :

- 1 - وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في المصفوفة
- 2 - ألا تقل قيمة (KMO) عن (0.6)
- 3 - ألا يقل اختبار ( Bartlett's ) عن (0,05)
- 4 - أن تكون قيم الاشتراكيات الأولية ( Cummunalities ) للبنود أكثر من (0,50)
- 5 - ألا يقل تشعب ( Loading ) العامل عن (0,50). مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن (0,50) في العوامل الأخرى.
- 6 - ألا تقل قيم الجذور الكامنة ( Eigen values ) عن الواحد.

### 1.3.4 التحليل العاملي للمستقل سلوك المواطنة التنظيمية :

اجري التحليل العاملي لعدد (22) عبارة تستخدم لقياس المسؤولية الاجتماعية . الجدول يعرض ملخص نتائج التحليل العاملي الذي اجري على المتغير المستقل (سلوك المواطنة التنظيمية) . في الاختبار الأول من التحليل العاملي وجدت ستة عبارات لها قيم الاشتراكيات الأولية ( Cummunalities ) أقل من (0,50) تم استبعادها . جاءت المصفوفة في (3) أعمدة، اشتمل النموذج الأول علي (4) عبارات شكلت الروح الرياضية ، اشتمل النموذج الثاني علي (5) عبارات شكلت واعي الضمير ، اشتمل النموذج الثالث علي (2) عبارات شكلت الكياسة.

التحليل العاملي للمتغير المستقل ( سلوك المواطنة التنظيمية) :

المصدر :إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2017

3	2	1	الروح الرياضية
.048	.107	.875	اتجنب تصيد اخطاء العاملين
.056	.195	.855	احمي ممتلكات المؤسسة ومواردها واحافظ عليها
.112	.224	.673	انفذ الاعمال الاضافية دون تزم
.375	.312	.543	اتقبل النقد بصدر رحب وعي الضمير
.294	.802	-	اتقيد ذاتيا بالانظمة والتعليمات
-	.734	.146	اشعر بالندم عند تقصيري في اداء مهامى وواجباتى
.040	.697	.333	التزم بمواعيد ومهام العمل المحددة لي
-	.631	.390	ابادر بالاعتذار عندا اكون مخطئا
.087	.524	.376	احرص على عدم الغياب الكياسة
.355	-	.030	أحرص على منع المشاكل قبل وقوعها
.832	.019	.070	أحترم خصوصية الزملاء
.790	.023		
		<b>62.984</b>	Cumulative %
<b>.793</b>			Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.
<b>818.744</b>			Bartlett's Test of

التحليل العاملي للتابع الالتزام التنظيمي :

اجري التحليل العاملي لعدد (8) عبارة تستخدم لقياس الالتزام التنظيمي . الجدول يعرض

ملخص نتائج التحليل العاملي الذي اجري على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي).

في الاختبار الأول من التحليل العاملي وجدت ستة عبارات لها قيم الاشتراكيات الأولية

( Cummunalities ) أقل من (0,50) تم استبعادها . جاءت المصفوفة في (2) أعمدة،

اشتمل النموذج الأول علي (4) عبارات شكلت البعد المعياري ، اشتمل النموذج الثاني علي (2) عبارات شكلت البعد العاطفي.

**التحليل العاملي للمتغير التابع ( الالتزام التنظيمي ) :**

2	1	العدالة التوزيعية
2	1	المعياري
.132	.833	في هذا الوقت فإن بقائي بالعمل للحاجة وليس الرغبة
.249	.824	استمراري في العمل بسبب عدم الرغبة في التضحية بالمزايا التي لا اجدها في العمل الجديد
.271	.755	اشعر بانه ليس صحيحا ان اترك عملي في المؤسسة لعدم وجود عمل اخر
.353	.648	اسعى للحفاظ على ادوات واجهزة العمل
العاطفي		
.861	.111	افتخر بالانتماء لمؤسستي
.834	.184	اعتقد ان امور المؤسسة في الماضي كانت افضل
68.697		Cumulative %
.766		Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.
398.666		Bartlett's Test o

المصدر :إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2017

**التحليل العاملي المعدل العدالة التنظيمية :**

اجري التحليل العاملي لعدد (6) عبارة تستخدم لقياس العدالة التنظيمية . الجدول يعرض ملخص نتائج التحليل العاملي الذي اجري على المتغير المعدل (العدالة التنظيمية). في الاختبار الأول من التحليل العاملي وجدت ستة عبارات لها قيم الاشتراكيات الأولية (Cummunalities) أقل من (0,50) تم استبعاد ها . جاءت المصفوفة في (2) أعمدة،

.026	.884	يتم توزيع الحوافز المالية على المرؤسين بصورة عادلة	
.253	.819	توجد حرية كافية للعاملين للاعتراض تجاه القرارات التي تخصهم	
عدالة الاجراءات			
.900	-	يتم تطبيق القرارات الادارية على الجميع دون تمييز	
	.011		
<b>Cronbach's</b>	<b>عدد</b>	<b>الأبعاد</b>	<b>المتغيرات</b>
			العمل
	76.041		Cumulative %
.619		Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	
158.651		Bartlett's Test of	

اشتمل النموذج الاول علي (2) عبارات شكلت العدالة التوزيعية ، اشتمل النموذجالثاني علي (2) عبارات شكلت العدالة الاجرائية .

التحليل العاملي للمتغير المعدل ( العدالة التنظيمية) :

المصدر :إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2017

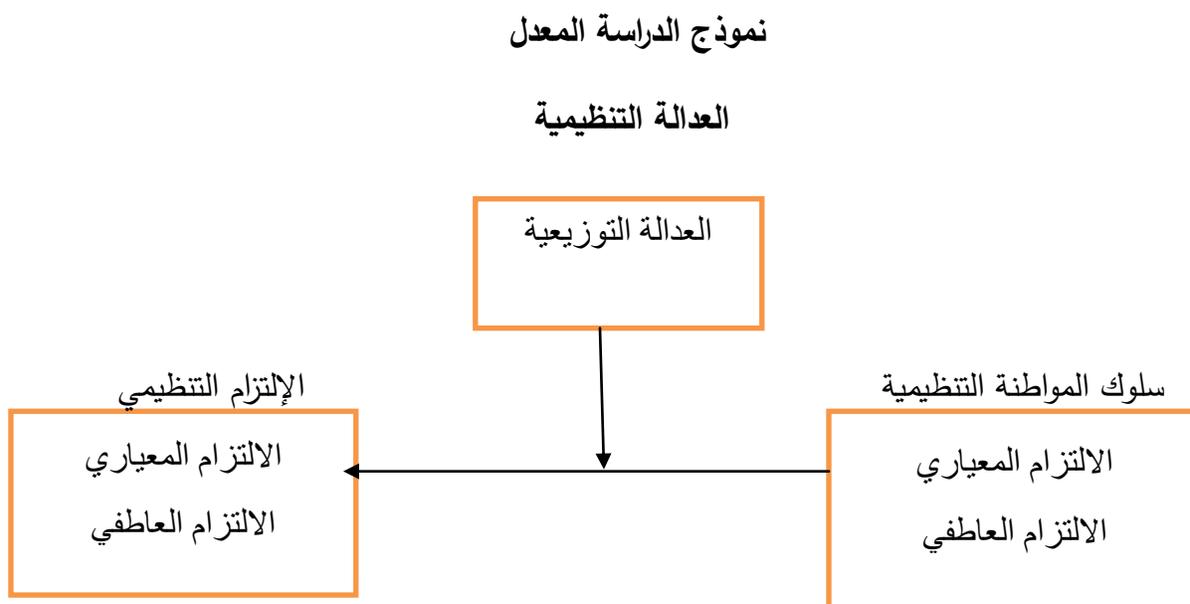
الاعتمادية:

للتأكد من درجة الاعتمادية تم اختبار أسئلة الاستبانة بالاعتماد على مقياس الاعتمادية حيثوضح الجدول اعلاه ان معاملا الاعتمادية ( كرونباخ ألفا) كان بدرجة عالية من الاعتمادية حيث بلغ معامل الاعتمادية بالنسبة للعبارات المكونة لمتغيرات المستقل سلوك المواطننة التنظيمية كالاتي الروح الرياضية (0.79) ، اما وعي الضمير (0.72) ، اما الكياسة (0.64) ، أما لمتغيرات التابع الالتزام المعياري (0.79) ، الالتزام العاطفي (0.64) ، أما المتغيرات المعدلة العدالة التوزيعية (0.67) ، اما العدالة التوزيعية (0.62) علماً بان الحد الأدنى لقيمة معامل ألفا يجب ان يكون 0.50, كما هو موضح في الجدول أدناه .

alpha	العبارات		
0.79	4	الروح الرياضية	المتغير المستقل
0.72	5	وعي الضمير	
0.64	2	الكماسة	
0.79	4	الالتزام المعياري	المتغير التابع
0.64	2	الالتزام العاطفي	
0.67	2	العدالة التوزيعية	المتغير المعدل
0.62	2	العدالة الاجرائية	

جدول ( )

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2017



الفرضيات :

الفرضية الاولى :

هنالك علاقة ايجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية و الالتزام التنظيمي

الفرضية الثانية :

الروح الرياضية يؤثر على الالتزام المعياري

وعي الضمير يؤثر على الالتزام المعياري

القياسية يؤثر على الالتزام المعياري

الروح الرياضية يؤثر على الالتزام العاطفي

وعي الضمير يؤثر على الالتزام العاطفي

القياسية يؤثر على الالتزام العاطفي

الفرضية الرئيسية الثانية :

العدالة التنظيمية يعدل العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية و الالتزام التنظيمي

الفرضيات الفرعية :

العدالة التوزيعية يعدل العلاقة بين الروح الرياضية والالتزام المعياري

العدالة التوزيعية يعدل العلاقة بين وعي الضمير والالتزام المعياري

العدالة التوزيعية يعدل العلاقة بين القياسية و الالتزام المعياري

العدالة التوزيعية يعدل العلاقة بين الروح الرياضية والالتزام العاطفي

العدالة التوزيعية يعدل العلاقة بين وعي الضمير والالتزام العاطفي

العدالة التوزيعية يعدل العلاقة بين القياسية و الالتزام العاطفي

العدالة الاجرائية يعدل العلاقة بين الروح الرياضية والالتزام المعياري

العدالة الاجرائية يعدل العلاقة بين وعي الضمير والالتزام المعياري

العدالة الاجرائية يعدل العلاقة بين القياسية و الالتزام المعياري

العدالة الاجرائية يعدل العلاقة بين الروح الرياضية والالتزام العاطفي

العدالة الاجرائية يعدل العلاقة بين وعي الضمير والالتزام العاطفي

العدالة الاجرائية يعدل العلاقة بين الكياسة و الالتزام العاطفي

المتوسطات والانحرافات المعيارية :

الجدول أدناه يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لابعاد المتغير المستقل (سلوك المواطنة التنظيمية). يلاحظ من الجدول أن الوسط الحسابي الروح الرياضية ( وسط حسابي = 2.39، انحراف معياري = 0.93) ، أن الوسط الحسابي وعي الضمير ( وسط حسابي = 2.06، انحراف معياري = 0.77) ، أن الوسط الحسابي الكياسة ( وسط حسابي = 1.93، انحراف معياري = 0.80) ويلاحظ أن جميع هذه الأوساط الحسابية تقل عن الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي (3).

ومن جانب آخر ومن ذات يتضح أن الوسط الحسابي والانحراف المعياري لابعاد المتغير التابع (الالتزام التنظيمي ) الالتزام المعياري هو (الوسط حسابي = 2.16، الانحراف معياري = 0.82) ، أما الالتزام العاطفي هو (الوسط الحسابي = 2.05 ، الانحراف المعياري = 0.90) ، أما المعدل العدالة التنظيمية ، العدالة التوزيعية هو (الوسط الحسابي = 2.11 ، الانحراف المعياري = 0.90) ، العدالة الاجرائية هو (الوسط الحسابي = 2.11 ، الانحراف المعياري = 0.90) .

#### جدول رقم(8.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة :-

اسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الروح الرياضية	مستقل	2.39	0.93
وعي الضمير	مستقل	2.06	0.77
الكمياء	مستقل	1.93	0.80
الالتزام المعياري	تابع	2.16	0.82
الالتزام العاطفي	تابع	2.05	0.90
العدالة التوزيعية	معدل	2.11	0.90
العدالة الاجرائية	معدل	2.11	0.90

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الارتباطات بين متغيرات الدراسة :

اجري تحليل الارتباطات على بيانات الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للارتباطات البينية بين متغيرات الدراسة . الجدول أدناه يوضح الارتباطات بين متغيرات الدراسة.

من ذات الجدول نجد أن بعد الروح الرياضية يرتبط ايجابي معنوي مع وعي الضمير حيث كانت قيمة ( الارتباط =0.540 ). نجد أن الروح الرياضية يرتبط ايجابي معنوي مع الكمية حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.169). نجد أن الروح الرياضية يرتبط ارتباط ضعيف مع الالتزام المعاري حيث كانت قيمة (الارتباط=0.340)، ونجد ان الروح الرياضية يرتبط ارتباط ضعيف مع الالتزام العاطفي حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.177) ، ونجد ان الروح الرياضية

يرتبط ايجابي معنوى مع العدالة التوزيعية كانت قيمة (الارتباط = 0.107) ، ونجد ان الروح الرياضية يرتبط ضعيف مع العدالة الاجرائية حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.107) ، اما وعي الضمير يرتبط ضعيف مع الكياسة حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.159) ، اما وعي الضمير يرتبط ارتباط ضعيف مع الالتزام المعياري حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.409) ، اما وعي الضمير يرتبط ايجابي معنوى مع الالتزام العاطفي حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.403) ، اما وعي الضمير يرتبط ارتباط ايجابي مع العدالة التوزيعية حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.463) ، اما وعي الضمير يرتبط ارتباط ايجابي مع العدالة الاجرائية حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.463) ، اما الكياسة يرتبط ارتباط ايجابي مع الالتزام المعياري حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.194) ، اما الكياسة يرتبط ارتباط ايجابي مع الالتزام العاطفي حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.030) ، اما الكياسة يرتبط ارتباط ايجابي مع العدالة التوزيعية حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.025) ، اما الكياسة يرتبط ارتباط ايجابي مع العدالة الاجرائية حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.025) ، اما الالتزام المعياري يرتبط ارتباط ايجابي مع الالتزام العاطفي حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.395) ، اما الالتزام المعياري يرتبط ارتباط ايجابي مع العدالة التوزيعية حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.406) ، اما الالتزام المعياري يرتبط ارتباط ايجابي مع العدالة الاجرائية حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.406) ، اما الالتزام العاطفي يرتبط ارتباط ايجابي مع العدالة التوزيعية حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.521) ، اما الالتزام العاطفي يرتبط ارتباط ايجابي مع العدالة الاجرائية حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.521) ، اما العدالة التوزيعية يرتبط ارتباط ايجابي مع العدالة الاجرائية حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.1.000).

**Table** جدول رقم ( 9.4 )

الارتباطات بين متغيرات الدراسة : Person's Correlation Coefficient for All

Variable

المتغيرات	الروح الرياضية	وعي الضمير	الكمياسة	المعياري	العاطفي	التوزيعية	الاجرائية
الروح الرياضية	1						
وعي الضمير	.540(**)	1					
الكمياسة	.169	.159	1				
المعياري	.340(**)	.409(**)	.194	1			
العاطفي	.177	.403(**)	.030	.395(**)	1		
التوزيعية	.107	.463(**)	.025	.406(**)	.521(**)	1	
الاجرائية	.107	.463(**)	.025	.406(**)	.521	1.000***	1

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (201)

اختبار الفرضيات:

الجدول التالي يوضح الانحدار لمكونات سلوك المواطنة التنظيمية و الالتزام التنظيمي

(Beta coefficient)

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على الالتزام التنظيمي ( المعيارى ) . تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على ( $R^2$ ) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار .وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحاسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة

(0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل على انه توجد علاقة ايجابية قوية بينالروح الرياضية و الالتزام المعياريحيث بلغت بيتا(0.439) مستوى المعنوية (0.000) ، بينماتوجد علاقة ايجابية قوية بين وعي الضمير و الالتزام المعياريحيث بلغت بيتا (0.157) مستوى المعنوية (0.020) ، انهالا توجد علاقة ايجابية قوية بينالروح الرياضية و الالتزام المعياريحيث بلغت بيتا(0.095) مستوى المعنوية (0.100) ، كما موضح في الجدول أدناه .

العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي (الالتزام المعياري)

Sig	الالتزام المعياري	المتغير المستقل
.000	.439***	الروح الرياضية
.020	.157*	وعي الضمير
.100	.095	الكمياء
	.320	$R^2$
	.310*	<i>Adjusted R<sup>2</sup></i>
	.320	$\Delta R^2$
	33.353	<i>F change</i>

**Note:** Level of significant: \* $p < 0.10$ , \*\* $p < 0.05$ , \*\*\* $p < 0$

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

اختبار الفرضيات:

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على الالتزام التنظيمي (العاطفي) . تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على ( $R^2$ ) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار . وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحاسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات

دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل على انه لا توجد علاقة ايجابية بينالروح الرياضية و الالتزام العاطفيحيث بلغت بيتا(-0.002) مستوى المعنوية (0.979) ، بينماتوجد علاقة ايجابية قوية بين وعي الضمير و الالتزام العاطفيحيث بلغت بيتا (0.548) مستوى المعنوية (0.000) ، انه لا توجد علاقة ايجابية بينالروح الرياضية و الالتزام العاطفيحيث بلغت بيتا(0.095) مستوى المعنوية (-0.095) ، كما موضح في الجدول أدناه .

العلاقة بين البع سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي (الالتزام المعياري)  
الجدول التالي يوضح الانحدار لمكونات سلوك المواطنة التنظيمية و الالتزام التنظيمي  
(Beta coefficient)

Sig	الالتزام العاطفي	المتغير المستقل
.979	-.002	الروح الرياضية
.000	.548***	وعي الضمير
.095	-.095	الكياسة
	.292	$R^2$
	.281*	$Adjusted R^2$
	.292	$\Delta R^2$
	27.992	$F change$

**Note:** Level of significant: \*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

إختبار الفرضية الاولى :

حالة الاثبات	هناك علاقة إيجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية و الالتزام التنظيمي دعمت جزئيا
دعمت بالكامل	الروح الرياضية يؤثر على الالتزام المعياري
دعمت	وعي الضمير يؤثر على الالتزام المعياري
لم تدعم	الكمياسة يؤثر على الالتزام المعياري
لم تدعم	الروح الرياضية يؤثر على الالتزام العاطفي
دعمت	وعي الضمير يؤثر على الالتزام العاطفي
لم تدعم	الكمياسة يؤثر على الالتزام العاطفي

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

دور العدالة التوزيعية على العلاقة بين مكونات سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي

المتغير	بيتا نموذج 1	بيتا نموذج 2	بيتا نموذج 3
الروح الرياضية	.429	.005	.13 5
وعي الضمير	.193	.180	.24 5
الكمياسة	.100	.088	.19 8
المتغير المعدل (التوزيعية)		.928	.70 7
الروح الرياضية *التوزيعية			.03 3
وعي الضمير *التوزيعية			.03 0
الكمياسة*التوزيعية			.09 5

.459	.331	.341	R <sup>2</sup>
.108	.433	.449	Adjusted R <sup>2</sup>
.010	.440	.341	Δ R <sup>2</sup>
3.677	13.125	35.204	F change

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

### دور العدالة الاجرائية على العلاقة بين مكونات سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي

المتغير	بيتا نموذج 1	بيتا نموذج 2	بيتا نموذج 3
الروح الرياضية	.420	.005	.139
وعي الضمير	.193	.180	.241
الكمياسة	.100	.088	.198
المتغير المعدل (الاجرائية)		.928	.707
الروح الرياضية *الاجرائية			.050
وعي الضمير *الاجرائية			.030
الكمياسة*الاجرائية			.062
R <sup>2</sup>	.341	.331	.459
Adjusted R <sup>2</sup>	.449	.433	.108
Δ R <sup>2</sup>	.341	.440	.010
F change	35.204	13.125	3.677

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

إختبار الفرضية الثانية :

حالة الاثبات	العدالة التنظيمية يعدل العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية و الالتزام التنظيمي دعمت كليا
يعدل العلاقة	العدالة التوزيعية يعدل العلاقة بين الروح الرياضية والالتزام المعياري
يعدل العلاقة	العدالة التوزيعية يعدل العلاقة بين وعي الضمير والالتزام المعياري
يعدل العلاقة	العدالة التوزيعية يعدل العلاقة بين الكياسة و الالتزام المعياري
يعدل العلاقة	العدالة التوزيعية يعدل العلاقة بين الروح الرياضية والالتزام العاطفي
يعدل العلاقة	العدالة التوزيعية يعدل العلاقة بين وعي الضمير والالتزام العاطفي
يعدل العلاقة	العدالة التوزيعية يعدل العلاقة بين الكياسة و الالتزام العاطفي
يعدل العلاقة	العدالة الاجرائية يعدل العلاقة بين الروح الرياضية والالتزام المعياري
يعدل العلاقة	العدالة الاجرائية يعدل العلاقة بين وعي الضمير والالتزام المعياري
يعدل العلاقة	العدالة الاجرائية يعدل العلاقة بين الكياسة و الالتزام المعياري
يعدل العلاقة	العدالة الاجرائية يعدل العلاقة بين الروح الرياضية والالتزام العاطفي
يعدل العلاقة	العدالة الاجرائية يعدل العلاقة بين وعي الضمير والالتزام العاطفي
يعدل العلاقة	العدالة الاجرائية يعدل العلاقة بين الكياسة و الالتزام العاطفي

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### عرض ومناقشة النتائج والتوصيات

#### 0.5 مقدمة :

يحتوي هذا الفصل على ملخص لعرض النتائج التي تم التوصل اليها في هذه الدراسة ثم مناقشة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة من حيث الإختلاف أو الإتفاق ، يليه تأثيرات الدراسة النظرية والتطبيقية ، كما سيتم تحديد أوجه القصور في هذه الدراسة ، بالإضافة إلى عرض التوصيات والاشارة الى المقترحات لبحوث مستقبلية ، ثم يختم بملخص الدراسة.

#### 1.5 أهم نتائج الدراسة (نتائج الفرضيات):

- 1- جاءت نتائج التحليل داعمه جزئياً لتؤكد تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي، حيث أثبتت الدراسة وجود علاقة تأثير بين الفرضيات التالية هنالك علاقة بين الروح الرياضية والإلتزام المعياري ووعي الضمير يؤثر على الإلتزام المعياري وأيضاً يؤثر على الإلتزام العاطفي . أما الفرضيات التي لا تؤثر الكياسة لا تؤثر على الإلتزام العاطفي والروح الرياضية لا تؤثر على الإلتزام العاطفي والكياسة لا تؤثر على الإلتزام المعياري .
- 2- جاءت نتائج التحليل داعمه كلياً لتؤكد تأثير العدالة التوزيعية كمتغير معدل في العلاقة مابين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاد الإلتزام التنظيمي ..

#### 2.5 مناقشة النتائج:

#### 1.2.5 العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي :

أشارت نتائج الدراسة إلى أن هنالك علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإلتزام التنظيمي من خلال التحليل لأبعاد السلوك التنظيمي (الروح الرياضية، الكياسة، الإيثار، ووعي الضمير، السلوك الحضاري) مع أبعاد الإلتزام التنظيمي (المعياري، العاطفي) ولكن هذه العلاقة دعمت جزئياً حيث أن هنالك علاقة إيجابية بين الروح الرياضية والإلتزام المعياري، ووجود

علاقة إيجابية بين وعي الضمير والالتزام المعياري، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين وعي الضمير والالتزام العاطفي، أما بقية الفرضيات لم تدعم .

### 2.2.5 العلاقة بين الروح الرياضية والالتزام المعياري:

أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة إيجابية بين الروح الرياضية والالتزام المعياري. حيث تعكس الروح الرياضية مدى إستعداد أو تحمل الفرد للقيام بالمهام المطلوبة منه في جميع ظروف العمل دون أي تذمر أو شكوى. كما توافقت مع دراسة (خليفة ، 2016) التي تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية التي أكدت العلاقة بين الروح الرياضية والالتزام المعياري . أما من حيث المنطق نجد ان طالما الموظف يستطيع تحمل المشاكل من غير تذمر أو شكوى فمن الطبيعي أن يلتزم بالجوانب الأخلاقية في أداء الأعمال وتشير نظرية تبادل المنفعة الاجتماعية الى ان ما هو غير مكلف لفرد معين قد لا يكون ذلك بالنسبة للفرد الأخر المشترك معه في علاقة تبادلية. لذلك فإن الروح الرياضية كما أشار إليها هومنز غير مكلفة والالتزام المعياري مكلف ويعتبر ذلك وجه إختلاف .

### 3.2.5 العلاقة بين وعي الضمير والالتزام المعياري :

أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة إيجابية بين وعي الضمير والالتزام المعياري . حيث يعكس وعي الضمير سلوك الموظف التطوعي والإختياري الذي يتجاوز الحدود الدنيا من متطلبات وظيفته ، من خلال التطوع بأعمال إضافية وإبداء مقترحات تسهم في تطوير العمل وتحسينه ، والمساهمة بشكل إختياري في حل المشاكل في المنظمة. كما توافقت مع دراسة ( جاسر ، 2010) التي تناولت أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي التي أكدت أن هنالك علاقة بين وعي الضمير والالتزام المعياري . اما من حيث المنطق نجد انه عندما يكون الفرد قادراً على تجاوز الحد الأدنى من متطلبات وظيفته ويكون لديه مسؤولية أخلاقية تجاه عمله مما يؤيد العلاقة الإيجابية بين وعي الضمير والالتزام المعياري . وتنص

نظرية التبادل الإجتماعي قد يكون النشاط المتبادل ذا كلفة بسيطة إنما منفعته كبيرة بالنسبة لفرد معين، إنما يكون ذا كلفة عالية ومنفعة قليلة عند فرد آخر يشترك معه في علاقة تبادلية. يعني ذلك أن وعي الضمير يحتوي على تكلفة بسيطة جداً ومنفعته عالية مقارنة مع الإلتزام المعياري الذي يحتوي تكلفة عالية .

#### 4.2.5 العلاقة بين الكياسة و الإلتزام المعياري :

أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة سلبية بين الكياسة والإلتزام المعياري . حيث تعكس الكياسة السلوك الذي يحرص فيه العامل أو الموظف على منع وقوع المشكلات المتصلة بالعمل وتجنب إستغلال الآخرين والقيام بالمشاكل معهم . حيث في دراسة (مزهودة، قرزة ، 2017) التي تناولت أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي جاءت داعمة للعلاقة بين الكياسة والإلتزام المعياري بينما هذه الدراسة لم تدعم العلاقة بين الكياسة والإلتزام المعياري . وتشير النظرية إلى أنه قد يكون النشاط المتبادل ذا كلفة كبيرة ومنفعة بسيطة بالنسبة لفرد معين، لكنه ذو كلفة أقل ومنفعة أكثر عند فرد وآخر مشترك معه في علاقة تبادلية. أي بمعنى أن سلوك المواطنة التنظيمية (الكياسة ) تعتبر مكلفة ومنفعتها منخفضة

#### 5.2.5 العلاقة بين الروح الرياضية والإلتزام العاطفي :-

أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة سلبية بين الروح الرياضية والإلتزام العاطفي . حيث تعكس الروح الرياضية مدى استيعاب سلوك الفرد نحو الأشياء غير الرسمية التي تحصل في بيئة العمل دون شكوى أو تذمر، بالإضافة إلى التسامح والصبر والإحساس بمشكلات الآخرين. من حيث المنطق نجد أنه ليس هنالك علاقة بين الروح الرياضية والإلتزام العاطفي لأن الفرد يمكن أن يكون لديه قدرة على تحمل المشاكل غير الرسمية في بيئة العمل دون تذمر أو شكوى ولا يهتم بتحقيق أهداف المنظمة ولا يلتزم بقيمها وبالتالي تكون العلاقة سلبية بينهم

.حيث في دراسة ( معمري، منصور ، 2014) التي تناول سلوك المواطنة التنظيمية كأداء للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة التي جاءت داعمة للعلاقة بين بين الروح الرياضية والإلتزام العاطفي .

#### **العلاقة بين وعي الضمير والإلتزام العاطفي :-**

أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة إيجابية بين وعي الضمير والإلتزام العاطفي .حيث يعكس وعي الضمير سلوك الموظف التطوعي والإختياري الذي يتجاوز الحدود الدنيا من متطلبات وظيفته ، من خلال التطوع بأعمال إضافية وإبداء مقترحات تسهم في تطوير العمل وتحسينه ، والمساهمة بشكل إختياري في حل المشاكل في المنظمة . أما من حيث المنطق بما ان الموظف لديه سلوك تطوعي لأداء متطلبات وظيفته وتطوير العمل وتحسينه فمن الطبيعي أن يهتم بأهداف المنظمة وتحقيقها ويلتزم بقيمها مما يعكس العلاقة الإيجابية بين المتغيرين . ان ما هو غير مكلف لفرد معين قد لا يكون ذلك بالنسبة للفرد الأخر المشترك معه في علاقة تبادلية. ومن نص نظرية التبادل الإجتماعي السابق ذكره نجد أن قدرة المنظمة على جعل الموظف قادراً على تقديم إقتراحات تعمل في تطوير العمل وتحسينه وحل المشاكل قد يكون بتكلفة قليلة في الأجل القصير ولكن منفعته عالية ولكن حتى يكون لديها إلتزام عاطفي تحتاج إلى جهود أكبر لكي تجعل العامل لديه رضا ثم ولاء ووصولاً إلى الإلتزام .

#### **العلاقة بين الكياسة والإلتزام العاطفي :-**

أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة سلبية بين الكياسة والإلتزام العاطفي. حيث تعكس الكياسة السلوك الذي يحرص فيه العامل أو الموظف على منع وقوع المشكلات المتصلة بالعمل وتجنب إستغلال الآخرين والقيام بالمشاكل معهم. من حيث المنطق نجد أنه يمكن أن يحرص العامل على منع وقوع المشاكل وتجنب إستغلال الآخرين لكنه غير مهتم بتحقيق أهداف المنظمة وغير مقتنع بقيمها وذلك يعكس العلاقة السلبية بينهم .

**العدالة التنظيمية تعدل العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإلتزام التنظيمي :-**

أظهرت نتائج الدراسة أن العدالة التنظيمية تعدل العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإلتزام التنظيمي . كما تشير نظرية هوسمان للعدالة أنه إذا أدرك الشخص ظروف عدم العدالة فإنه يتحرك في أحد إتجاهين هما :إما زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب ، أو تخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب .

وفي الحالتين فإن التأثير سوف ينعكس على الإلتزام التنظيمي ، ففي حالة الشعور بالغضب فسوف يكون التأثير سلبياً وينخفض مستوى الإلتزام الوظيفي ، وأما في حالة الشعور بالذنب فإن الفرد سوف يسعى إلي تعزيز إلتزامه الوظيفي لزيادة مخرجاته . ونستج من ذلك أنه إذا وجدت عدالة وجد الإلتزام وبالتالي يكون هنالك سلوك مواطنة للفرد والعكس صحيح. اما من حيث المنطق فإنه إذا وجدت عدالة تنظيمية فسوف يكون هنالك إلتزام تنظيمي قوي نحو تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي يتولد سلوك المواطنة التنظيمية .

### **3.5 تأثيرات الدراسة النظرية و التطبيقية :-**

بعد دراسة مدى تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي على الموظفين في المصارف السودانية ومعرفة العدالة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، وبناءً على نتائج البحث فإن الدراسة توصلت لهذه التأثيرات .

#### **1.3.5 التأثيرات النظرية :-**

هذه الدراسة قامت بإختبار العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإلتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية كمتغير معدل . تأتي الاهمية النظرية لهذه الدراسة خلال معرفة الدور الذي يلعبه سلوك المواطنة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في المصارف السودانية والتعرف على متغيرات الدراسة والدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية بين سلوك المواطنة التنظيمية والإلتزام التنظيمي ، وأظهرت النتائج أن (الروح الرياضية ووعي الضمير ) لهم علاقة مع الإلتزام المعياري . وأن

وعي الضمير له علاقة مع الإلتزام العاطفي . وأظهرت الدراسة أن العدالة التنظيمية تعدل العلاقة بين جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والإلتزام التنظيمي .

### 2.3.5 التأثيرات التطبيقية:-

سعيًا وراء توفير سلوك المواطنة التنظيمية داعماً للإلتزام التنظيمي في المصارف السودانية يمكننا تقديم التوصيات الآتية:

1- شكلت بعض أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية تأثير كبير على بعض أبعاد الإلتزام التنظيمي ولذلك نوصي المصارف بضرورة إيجاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين .

2- نوصي بإيجاد إدارات في المصارف تهتم بقياس رضا الموظفين لديها .

3- يجب على الإدارة العليا أن تهتم بتوفير نوع من العدالة والنزاهة في التعامل مع الموظفين .

4- ضرورة تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي المصارف من خلال تعزيز مدركات العدالة التنظيمية باستخدام عدد من الأساليب المتنوعة ، كتزويد الموظفين بالتدريب والتطوير اللازم الذي يمكنهم من أداء مهامهم الوظيفية ويساعدهم في الإرتقاء الوظيفي ، وكذلك تزويدهم بالموارد التنظيمية التي تساعدهم في إنجاز مهامهم على أحسن وجه .

5- يجب تزويدهم بكافة أشكال الدعم الإداري الذي يحتاجونه للنجاح في أداء أعمالهم (كقيامها بتقدير مساهمتهم وإهتمامها برفاهيتهم) .

6- الأخذ في الإعتبار عند تقويم الموظفين المساهمات الفردية التطوعية من الموظفين وتشجيعهم على تبني هذه مثل هذه السلوكيات عن طريق التشجيع . مما يعزز لديهم الشعور بإهتمام المشرفين لهذه السلوكيات ، وملاحظتهم وتقديرهم لها .

#### 4.5 محددات الدراسة :-

تمثلت محددات الدراسة في إتجاهين الأول خاص بجمع الإستبيان والثاني متعلق بالدراسة وكانت كالاتي :-

- 1- عدم موافقة الإدارات العليا في بعض المصارف على السماح بتوزيع الإستبانة عليهم شخصياً حيث يتم تسليم الإستبانات للجهات المعنية وهي تتعهد بعملية التوزيع .
- 2- تم إستخدام الإستبيان فقط لجمع البيانات مع العلم بأن هناك عدد من الأدوات المستخدمة لجمع البيانات .
- 3- شملت الدراسة القطاعات المتعلقة بالمصارف فقط بدلاً من التوسع في القطاعات الخدمية الأخرى كشركات التأمين .
- 4- يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية مفهوم حديث غير واضح لبعض الأشخاص .
- 5- محدودية الوقت بالنسبة لمشروع البحث .
- 6- عدم توفر الدراسات الحديثة بكثرة في موضوع الدراسة .
- 7- عدم وجود المراجع الكافية في المكتبات لتغطية هذا الموضوع .

## 5.5 التوصيات ببحوث مستقبلية :-

- 1- نوصي الباحثين بتناول أبعاد مختلفة لسلوك المواطنة التنظيمية .
- 2- تغيير عينة الدراسة إلى قطاعات أخرى كالمستشفيات والمصانع والمدارس .
- 3- تغيير مجتمع الدراسة كأن تتم دراسات إضافية في الدول النامية .
- 4- إدخال متغير وسيط لنفس عنوان البحث .
- 5- نوصي بتناول سلوك المواطنة التنظيمية مع متغير آخر غير الإلتزام التنظيمي .
- 6- نوصي بإعطاء الباحثين الوقت الكافي لإتمام البحث .
- 7- نوصي الباحثين بتوضيح مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية للأفراد العاملين بشكل أفضل.
- 8- نوصي المؤسسات بالإهتمام بالبحوث والتطوير وإعطائها وقت مخصص من الزمن.

## 6.5 ملخص الدراسة :-

هدف هذا البحث للتعرف على الدور المعدل للعدالة التنظيمية في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإلتزام التنظيمي للعاملين في المصارف السودانية والتعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية ودرجة ممارسة الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين في المصارف . مستخدم نظرية التبادل الإجتماعي ونظرية الحساسية للعدالة . وإعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في وصف الظاهرة وتحليلها في إختبار العينات غير الإحتمالية ، وتم إستخدام الإستبانة كأداة للبحث لإستطلاع آراء مجتمع البحث المكون من (250)موظف وتم أخذ عينة طبقية عشوائية قوامها (250)من الموظفين ، وكانت نسبة الإسترداد (86.6%) ، وإختبار فرضيات الدراسة تم إستخدام أسلوب الإنحدار المتعدد وأظهرت نتائجها أن هنالك علاقة إيجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية والإلتزام التنظيمي للمصارف في السودان بنسب متفاوتة ، كما أثبتت الدراسة أن للعدالة التنظيمية أثر معدل في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في

المصارف في السودان . وتوصلت الدراسة إلى عدة تأثيرات نظرية وأخرى تطبيقية لمتخذي القرار في مصارف السودان والتي من ضمنها يجب على الإدارة العليا أن تهتم بتوفير نوع من العدالة والنزاهة في التعامل مع الموظفين . وكذلك يجب تزويدهم بكافة أشكال الدعم الإداري الذي يحتاجونه للنجاح في أداء أعمالهم (كقيامها بتقدير مساهمتهم وإهتمامها برفاهيتهم) . وأوصت الدراسة إلى أن يتم تناول أبعاد مختلفة لسوك المواطنة التنظيمية . و تغيير عينة الدراسة إلى قطاعات أخرى كالمستشفيات والمصانع والمدارس . و تغيير مجتمع الدراسة كأن تتم دراسات إضافية في الدول النامية . بجانب وضع مقترحات لبحوث مستقبلية .

#### 7.5 الخاتمة :-

تناولنا في هذا الفصل ملخص عام لعرض النتائج المستخلصة من هذه الدراسة ثم مناقشة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة من حيث الاختلاف والإتفاق ، ثم أتبع بالتأثيرات النظرية والتطبيقية ، بالإضافة إلى عرض جملة من التوصيات العامة للدراسة ، يليه تقديم لبض أوجه القصور للدراسة ، ومجموعة من المقترحات لبحوث مستقبلية ، ثم يختم بملخص الدراسة .

## المصادر والمراجع

الأوراق والمجلات العلمية باللغة العربية :-

- 1- القرآن الكريم ( سورة المجادلة ، 13 )
- 2- أحمد بن محمد عسيري ، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بمستويات ضغوط العمل من وجهة نظر العاملين في وزارة المالية بالمملكة العربية السعودية ، 2016.
- 3- احمد بن سالم العامري ، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، 2003.
- 4- أسماء الخالدي ، كايدي سلامة ، العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة المفرق وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس ، 2014 .
- 5- الزهرة بر الله ، مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سوناطراك،جامعة قاصدي مرباح كلية العلوم الانسانيه والاجتماعيه ,ورقله ,2012.
- 6- البطاينة ، محمد تركي ، عتوم ، سوزان محمد ، أثر الذكاء العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال ، مجلة المنهل ، جامعة الأردن عمادة البحوث الأكاديمية ، 2016 .
- 7- إبتسام عاشوري ، الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية ، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة ، 2015.
- 8- بندر كريم أبو تايه ،أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنه التنظيميه في مراكز الوزارات الحكوميه,جامعة البلقاء التطبيقيه ,الاردن ,2012.
- 9- بياضي ، صفاء ، دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الإلتزام التنظيمي ، جامعة بسكرة ، 2016م.

- 10- زياد العزام ،أثر الثقافة التنظيميه على سلوك المواطنه التنظيميه ,جامعة اليرموك في بلدية الوسطيه في محافظة إريد بالأردن , 2015.
- 11- (د.حيان حمدان 2015)دراسة العلاقة بين سلوك المواطنه التنظيميه وفعالية المنظمات دراسة ميدانية على طلاب الجامعات الخاصة والعامة في دولة سوريا.
- 12- حمزة معمري ، بن زاهي منصور ، سلوك المواطنه التنظيميه كأداء لفعالية التنظيميه في المنظمات ، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية ، 2014.
- 13- يوسف إبراهيم الجيش ، محمد إسماعيل الجماسي ، العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية ، 2016.
- 14- كريمة ، شتح ، أثر التمكين الإداري على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين الإداريين للمؤسسة العمومية ، بسكرة ، دراسة لنيل الماجستير ، 2016.
- 15- كمال بريايوي وعبدالقادر خليفه ,العداله التنظيميه وعلاقتها بالولاء التنظيمي ,جامعة قاصدي مرباح ,ورقله, الجزائر, 2016.
- 16- محمد شفيق سعيد المصري ,الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوكيات المواطنه التنظيميه ,جامعة الازهر ,كلية الاقتصاد والعلوم الاداريه ,غزه, 2015.
- 17- محمد جودت محمد فارس ,العلاقه بين الثقه التنظيميه والالتزام التنظيمي ,كلية الاقتصاد والعلوم الاداريه,جامعة الازهر, غزه, 2014.
- 18- محمد أحمد الخليفه على ,العلاقه بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنه التنظيميه ,مجلة العلوم الاقتصادية ,المملكة العربيه السعوديه, 2016.
- 19-موسي أحمد خير الدين ، أثر البيئة الداخلية على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية ، جامعة البتراء ، عمان ، 2016.

- 20- د.محمد ناصر إسماعيل ، نبيل ذا النون جاسم، رنا ناصر صقر /أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية ،مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعية ، معهد الإدارة\_الرصافة.2012.
- 21- نضال حسن زعرب ، وخالد أدھليز ، الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة على العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية ، غزة ، 2017.
- 22- سامي إبراهيم حماد حنونة ، قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، الجامعة الإسلامية ، 2006.
- 23- سعد بن محمد عائق الغامدي ، النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره علي الإلتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة ،جامعة أم القرى ، 2013
- 24- سهام زميط ، الرضا الوظيفي ودوره في تحقيق الإلتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية لمديرية التجهيزات العمومية ، بسكرة ، دراسة لنيل درجة الماجستير ، 2016.
- 25- سارة مهني(2016) العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمقر بلدية شتمة بسكرة.جامعة محمد خيضر \_ بسكرة.
- 26- سميره بالاطرش ,الالتزام التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي ,جامعة قاصدي مرباح ,ورقله ,كلية العلوم الانسانيه والاجتماعيه,ولايه ورقله,2011.
- 27- عبد الرحمن محمد عبد العزيز الحملي ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي من وجهة نظر العاملين بشرطة المنطقة الشرقية ، 2016 .
- 28- عبدالسلام بن شايح القحطاني, سلوك المواطنه التنظيميه وعلاقته بالابداع الاداري,جامعه نايف العربيه للعلوم الامنيه ,كلية العلوم الاجتماعيه والاداريه وقسم العلوم الاداريه,2014.
- 29- علياء حسني علاء الدين نوح , أثر الدعم في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية ,جامعة الشرق الأوسط ,كلية الاعمال ,قسم إدارة الاعمال ,2013.

- 30- عبدالمنعم المسدي ، أثر المنظمة في سلوكيات الإلتزام التنظيمي ، جامعة طنطا جمهورية مصر ،مجلة لبيك يا أقصى ،2011
- 31- عمر محمد دره (2008) ماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة،جامعة عين شمس كتاب العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية المعاصرة .
- 32- فارس النفيعي ، الإلتزام التنظيمي ، 2010
- 33- فاطنة لحرش ، أثر الترقية على الإلتزام التنظيمي في الوظيفة العمومية ، مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية بالجلفة ، دراسة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية ، 2017.
- 34- رشيد مناصرية ، فريد بن ختو ، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، 2015.
- 35- شلابي وليد ، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنه التنظيميه لدي عينة من موظفي الإدارة المحلية،جامعة محمد خيضر بسكره ,كلية العلوم الإنسانية والإجتماعيه 'قسم العلوم الإجتماعيه , ولاية مسيلة,2016.

## 2-الأوراق والمجلات العلمية باللغه الإنجليزيه:-

- 1-The impact of organizational culture and person organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan ,Colin Silverthorne,University of San Francisco, California,USA ,2016.
- 2-The mediating effect of job stress in the relationship between work- related dimension and career commitment,Vathsala Wickramasinghe,Department of management of Technology,University of moratuwa,moratuwa,sri lanka,2016.
- 3-Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in turkey,Ebru Gunlu,Tourism management Department ,Faculty of Business, Dokyz Eylul University ,Buca,Turkey- Mehmet Aksarayli ,Econometrics Department of economics and administrative sciences ,Dokuz eylul University ,Buca, Turkey,2012.
- 4-The analysis of demographic and work life variables which affect the occupational commitment of nurses ,serap Benligiray,Department of Business Administrative Sciences , Anadolu University,Turkey, And ,Harun Sonmez ,Deparment of Statistics,Faculty ,Anadolu University , Turkey, 2015.
- 5-Effect of Commitment job involoment and teams on custmore satisfaction and profit,Charles R.Emery,Department of Business Administration ,Erskine College ,Due West , South Carolina, And Katherine J. Barker,College of Business,University of South florida at st Petersburg, florida,USA,2016.
- 6-Job commitment job satisfaction and gender as predictors of mentoring in the negeria police,A.Oyesoji Aremu ,Department of Guidance and C. Adeola Adeyoju , Institute of Education ,University of Ibadan,Nigeria , 2016.
- 7-Job stress and organization al commitment among mentoring coordinators ,Orly Michael ,Achva Academic College of Education , shikmin ,Israel and School of Education , Bar-ILan University,Ramat Gan,Israel \_ And Pnina Petal,PMP Mentoring Organization , Israel,2016.
- 8\_Organ,D. The motivational basis of organizational Citizenship behavior research in Organizational behavior,1999.
- 9\_ Niehoff,B.p and Moorman, R,H. Justice as amediator of the relationship between methods of monitoring and organization citizen ship behavior 1993.
- 10\_Konovsky ,M,A and pugh.S.A Citizenship behavior and social exchange ,1994.
- 11\_Zhongming ,Ouyang ,Jinyan Sang ,Ping Li,Jiaxi peng  
Organization Justice and Job insecurity as mediators of the effect of emotional intelligence on job satisfaction

Jiangxi science technology and Normal University ,Nanchang ,china

School of Business,Shandong university of technology, Zibo , china

Department of Psychology ,fourth Military Medical, Xi an , china

12-Ebru Beyza BAYARCELK and Mine AFACAN FINDIKLI

,The mediating of job satisfaction on the relationship between organization justice perception and intention to leave

Gelisim University, Istanbul, Turkey- Beykent University , Istanbul,Turkey.

13- Yen etal , Do organizational citizenship behaviors lead to information systems success ,Testing the mediation effects of integration climate and project management 2008.

المواقع :

**1-www.uwc.ac.z**

**2- Scholar**

**3- Google**

الملاحق

### ملخص الدراسات السابقة

إسم الباحث والسنة	عنوان البحث	المتغير المستقل	أبعاد	المتغير التابع	أبعاد	النظ رية	المنهجية	العينة	النتائج
عسيري ، أحمد بن محمد علي (2016)	سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بمستويات ضغوط العمل	سلوك المواطنة التنظيمية		مستويات ضغوط العمل			وصفي	جميع الموظفين في الشؤون الإدارية والمالية بوزارة المالية (726)موظف	1-مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لمجتمع الدراسة مرتفع جداً بمتوسط (4.555من 5.00) . 2- مستوى ضغوط العمل لدي مجتمع الدراسة بمعدل (1.64من 5.00). 3-وجود علاقة إرتباط عكسية عند مستوي دلالة (0.01)بين سلوك المواطنة التنظيميه وضغوط العمل .
1- لبطانية ، محمد تركي ، عتوم ، سوزان محمد (2016)	أثر الذكاء العاطفي علي سلوك المواطنة التنظيمية	الذكاء العاطفي		سلوك المواطنة التنظيمية			وصفي	أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة (135)	1-وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من الوعي بالذات وإدراك وفهم عواطف الآخرين وإدراك العلاقات الإنسانية علي المواطنة التنظيمية . 2-عدم وجود أثر لكل من إدارة الذات وتحفيز الذات علي المواطنة التنظيمية لأعضاء التدريس

<p>3-خالد، نضال حسن، (2017)</p>	<p>الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة علي العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية</p>	<p>التسويق الداخلي</p>	<p>سلوك المواطنة التنظيمية</p>		<p>وصفي تحليلي</p>	<p>(1294) من الإداريين الأكاديميين أصحاب المناصب الإدارية</p>	<p>1-أظهرت النتائج أن درجة ممارسة التسويق الداخلي في المؤسسات الأكاديمية متوسطة بنسبة (63.47%) 2-درجة ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية جاء مرتفعاً بنسبة(81.03%)بينما كانت درجة الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة لدي العاملين في المؤسسات الأكاديمية مرتفع أيضا بنسبة (81.22%). 3-كما أظهرت النتائج ان ممارسة التسويق الداخلي يؤثر إيجابيا علي سلوك المواطنة التنظيمية .</p>
<p>4-محمد أحمد الخليفة (2016)</p>	<p>العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية</p>	<p>الرضا الوظيفي</p>	<p>سلوك المواطنة التنظيمية</p>	<p>-الإيثار -الكياسة -وعي الضمير -الروح الرياضة -السلوك الحضاري</p>	<p>وصفي</p>	<p>(100)موظف في جامعة المجمعة</p>	<p>1-أن معدل سلوك المواطنة التنظيمية سائد بمستوى عالي نسبياً وسط العاملين بجامعة المجمعة وأن . 2-ان هناك علاقة معنوية طردية بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية .</p>
<p>5- لي هونغ لي ، شنغ بيي(2017) شنغبي</p>	<p>سلوك المواطنة التنظيمية من الرجال في مهن التمريض</p>	<p>سلوك المواطنة التنظيمية</p>	<p>الرجال في مهن التمريض</p>		<p>وصفي</p>	<p>(167)ممرض من الاتحاد الوطني من الممرضات والممرضين العاملين في جمهورية الصين في تاوان</p>	<p>1-يجب أن نعزز إدارة المستشفى سلوك المواطنة التنظيمية للممرضات والممرضين الذكور عن طريق زيادة السلوك التنظيمي خصوصاً خلال مرحلة التأسيس.</p>

<p>1-إن المشاركين في المشروع التنظيمي يتأثرون بسلوكيات المواطنة التنظيمية للعدالة الشخصية المتصورة في المعاملات التجارية . 2-إن العدالة بين الأفراد عنصر رئيسي مما يؤدي إلي سلوكيات المواطنة التنظيمية الإيجابية .</p>	<p>(135)خبير إستشاري ومتعاقد ومقاول من الموردين من مختلف أنحاء سلسلة توريد المشروع</p>	<p>وصفي</p>			<p>سلوكيات المواطنة التنظيمية</p>		<p>تصورات العدالة بين المنظمات</p>	<p>تأثير تصورات العدالة بين المنظمات علي سلوكيات المواطنة التنظيمية في مشاريع البنوك</p>	<p>6-مارتن ل وزيمور، بينسون (2016)</p>
<p>1-ان التماثل المحاكي إيجابيا أثر علي الثقافة و الشرعية الداعمة للإبتكار في إبتكار محطة الفضاء الدولية</p>	<p>(489)موظف مدني يعملون في الحكومة الوطنية بجنوب كوريا الجنوبية</p>	<p>وصفي</p>			<p>نظام أمن المعلومات الحكومية الإلكترونية</p>		<p>الثقافة الداعمة للإبتكار وسلوك المواطنة التنظيمية</p>	<p>أثار الثقافة الداعمة للإبتكار وسلوك المواطنة التنظيمية علي نظام أمن المعلومات الحكومية الإلكترونية النابعة من isomorpha المحاكي</p>	<p>7-كومجو هوانج ، ميونجيل تشوي (2017)</p>

<p>1-إن الإبتكار المفتوح يمكن أن يساعد المدير في نموذج الإبتكار المفتوح الذي هو اللحاق بالركب بسرعة مع المنظمات من جميع أنحاء العالم .</p> <p>2-ان أنشطة التخطيط الاستراتيجي للشركة يلعب دورا حاسما في تطوير برامج الاداره</p>	<p>كبار العاملين والمدربين في الشركات الصناعية الماليزية العاملة في أربع صناعات</p>	<p>وصفي</p>		<p>-الإيثار -الضمير -الروح -الرياضية -المجاملة -الفضيلة -المدنية</p>	<p>سلوك المواطنة التنظيمية</p>		<p>الرضا والإتصالات والعدالة المنصورة</p>	<p>فهم العلاقة بين الرضا والإتصالات والعدالة المنصورة وسلوك المواطنة التنظيمية</p>	<p>8-جوان نشان مهوبان (2017)</p>
--	---	-------------	--	--	--	--	---	--	----------------------------------

النتائج	التوصيات	النظريه	العينه	المنهجيه	أبعاده	المتغير التابع	أبعاده	المتغير المستقل
وجود علاقة بين إلتزام الممرضات المهني ، العمر ، التعليم ، حالة الوالدين ، والحيازه ، ساعات العمل . كشفت الدراسه عن وجود علاقته إيجابيه بين الإلتزام المهني للممرضات والعوامل الديموغرافيه . عدم وجود علاقته بين إلتزام الممرضات المهني ووقت العمل الإسبوعيه.	أخذ العينات يغطي مدينه واحده فقط والممرضات العاملات في المستشفيات لديها 500 أو أكثر من سعة السرير- النظر إلي النتائج ضمن حدود أخذ العينات		الممرضات العاملات في المستشفيات الحكوميه	وصفي	الحيازه ، ساعات العمل .	الإلتزام المهني	العمر-الحاله التعليميه – حالة الوالدين .	المتغيرات الديموغرافيه والحياه العمليه

<p>استخدمت النتائج التجريبية لتحديد الثقافة التنظيمية والكفاءه المناسبه التي تم حسابها لكل منظمه من المنظمات الثلاث . تولد عند استخدام الفا تقديرات عن مدى إحتمال ظهور نفس الثقافه التنظيميه اذا تم قياس عدد السكان بدلا من العينه مما يدل على الموثوقيه العاليه. - كانت الارتباطات بين المعدلات منخفضه مما يدل على أن ثقافات المنظمات مختلفه.</p>			<p>ثلاثة شركات مختلفه على نطاق واسع</p>	<p>وصفي</p>		<p>الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي</p>		<p>الثقافه التنظيميه والتنظيم الشخصي</p>
<p>تم استخدام برنامج spss ووجد مستوى مقبول لإدارة الأداء البشري في المنظمه. وجود علاقة ذات دلاله إحصائية بين إدارة الأداء البشري ومستوى الإلتزام التنظيمي.</p>	<p>يجب الإهتمام بالعنصر البشري الكفؤ في المنظمه وحسن ادارته والعمل على رفع مستوى الإلتزام التنظيمي.</p>		<p>مئة موظف</p>	<p>وصفي</p>		<p>تحقيق الإلتزام التنظيمي</p>		<p>إدارة الأداء البشري</p>

<p>مستوى التمكين الإداري جاء متوسط وكان مستوى الإلتزام مرتفع</p>			<p>خمسة وأربعون عاملاً إداري بالمنظمة</p>	<p>وصفي</p>		<p>الإلتزام التنظيمي</p>		<p>التمكين الإداري</p>
<p>- إن الرضا الوظيفي الخارجي ، الجوهرية ، العمومي له تأثير كبير علي الإلتزام المعيارية والعاطفية . -إن أبعاد الرضا الوظيفي تؤثر تأثيراً كبيراً علي الإلتزام المستمر من المدراء . -إن للعمر ومستوى الدخل والتعليم علاقه هامه مع الرضا الوظيفي والخارجي من حيث أن مستوى الدخل يؤثر بشكل غير مباشر علي الإلتزام العاطفي .</p>	<p>-لا يمكن تعميم النتائج علي البلد كله ومع ذلك يفترض أن يكون عدد المجيبين كافياً لتقديم نتائج شامله . -إعطاء المديرين الحرية اللازمه لإتخاذ القرارات للوصول للاهداف الشخصيه والتنظيميه . -ركزت الدراسات البحثيه عموماً علي الإلتزام التنظيمي وإرتباط الرضا الوظيفي بين الموظفين في مختلف القطاعات . -وقد تم إهمال آراء</p>		<p>مدراء فنادق الفاخره في منطقة بحر إيجه في تركيا</p>	<p>وصفي</p>	<p>الإلتزام المعيارية الإلتزام العاطفي</p>	<p>الإلتزام التنظيمي</p>	<p>الرضا الخارجي – الرضا العمومي – الرضا الجوهرية</p>	<p>الرضا الوظيفي</p>

	المديرين في المستوى الأعلى وقد أجريت هذه الدراسة لمعالجة هذا القرار .							
نتائج الدراسة الحاليه هي مؤشر على حقيقة أن أفراد الشرطه يرغبون في تنظيم جيد للشرطه . يجب أن يكون الموظفين فوق المجلس والإنسانيه والشفافيه و إظهار العقبات القياديه للضباط الشباب . ختبع أسباب ضعف أداء الشرطه لبعض الثغرات في مناهجها التدريبيه .	من ثلاثه مناطق من المناطق الجغرافيه السياسيه في الشرطه بنيجيريا من الذكور 69.3% من الإناث 30.7%	وصفي	الإلتزام الوظيفي ، والرضا الوظيفي ، نوع الجنس	تأثير التوجيه				

<p>كشفت النتائج أن الإجهاد يعيق إحساس المنسقين بالتزامهم العاطفي ومع انخفاض مستوى التوتر ينخفض الشعور بالانتماء لدى المنسقين . -أن الضبط في وظيفة المنسقين لا يؤثر علي استمرار التزامهم المستمر . -أشار البحث إلي ان التوتر الوظيفي لا يرتبط بالتزام المنسقين المعياري وشعورهم بالولاء للمنظمة علي أساس الإيمان بأن هذا العمل هو الصحيح والذي يجب القيام به.</p>		<p>عشوائيه ممثله بالمنسقين في منظمة التوجه التربوي</p>	<p>وصفي</p>		<p>العلاقات العاطفيه الاستمرار به الإلتزام المعياري علاقات العمال بالمنظمه</p>	<p>الإلتزام التنظيمي</p>		<p>ضغوط العمل</p>
<p>-الدراسات المستقبلية تحتاج إلي تركيز علي التأثير المحتمل وبرامج التعويضات علي العلاقات بين الإلتزام التنظيمي وبيئة العمل ورضا العملاء ضمن الفريق وعبر الفريق . -البحث حول ما إذا كانت الفرق توفر أي تحفيزيات من حيث الإلتزام والمشاركه</p> <p>- كان مرتبط الإلتزام التنظيمي من موظفي الإتصال بالعملاء بشكل كبير مع رضا العملاء وليس مع الربحية والإنتاجيه . -الجماعه الإسلاميه من موظفي الإتصال بالعملاء ترتبط بشكل كبير برضا العملاء والربحية والإنتاجيه .</p>	<p>المستقبلية تحتاج إلي تركيز علي التأثير المحتمل وبرامج التعويضات علي العلاقات بين الإلتزام التنظيمي وبيئة العمل ورضا العملاء ضمن الفريق وعبر الفريق . -البحث حول ما إذا كانت الفرق توفر أي تحفيزيات من حيث الإلتزام والمشاركه</p>		<p>إدارات الخدمات</p>	<p>وصفي</p>	<p>التكنولوجيا المنافسه . -الإستثمار الرأسمالي -الهيكل</p>	<p>العملاء والربح</p>		<p>الإلتزام ، مشاركة العمل ، الفرق</p>

	في العمل .							
وجود مستوى كبير من الإلتزام التنظيمي بأبعاده لدي العاملين في الخدمات الطبيه العسكريه بقطاع غزة . وجود مستوى كبير من الأداء الوظيفي لدي العاملين في الخدمات الطبيه العسكريه بقطاع غزة	ضرورة أن يحظي موضوع الإلتزام التنظيمي باهتمام القائمين علي إدارة مديرية الخدمات الطبيه العسكريه بقطاع غزة لما له من أهمية علي الأداء الوظيفي. ضرورة العمل علي زيادة الشعور بالإنتماء للخدمات الطبيه العسكريه من خلال التواصل من العاملين وإشعارهم بمدى أهمية العمل الذي يقومون فيه في ظل الحصار وسياسة	العاملين في الخدمات الطبيه العسكريه	وصفي	العاملين في الخدمات الطبيه العسكريه بقطاع غزة				الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي

	التضيق علي قطاع غزه ، الأمر الذي يجعلهم يتغلبون علي قلة الرواتب ، والوضع الإقتصادي السائد .							
	إن مستوى إدراك الأفراد العاملين متوفر بدرجة متوسطة بمتوسط (2.99 من 5) _ إن مستوى الإلتزام الوظيفي للعاملين بشركة محافظة الإحساء وشركة الإتصالات متوفر بدرجة كبيرة (3.59 من 5) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة.		جميع العاملين بشركة محافظة الإحساء و171 من العاملين بشركة الاتصالات السعودية بالإحساء .	وصفي	الإلتزام التنظيمي	العدالة التنظيمية		

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات التجارية

المستجيب/المستجيبه :

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته الموضوع : إستمارة إستبانه إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال ، يقوم الباحثون بدراسة علمية بعنوان (الدور المعدل للعدالة التنظيمية في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإلتزام التنظيمي).

لذلك تهدف هذه الإستبانه للتعرف على أرائكم حول موضوع الدراسة أعلاه ، و عليه نستطيعكم عذراً راجين تعاونكم في ملء هذه الإستبانه كاملة واضعين في الإعتبار أن دقة إجاباتكم لها كبير الأثر في إثراء هذه الدراسة .

كما أود أن أؤكد لكم أن هذه البيانات المعطاه من قبلكم ستحاط بالسريه الكامله وستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي أملاً ان تحظى هذه الإستبانه بعنايتكم وإهتمامكم .

مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم للمساهمه في تعزيز البحث العلمي

القسم الأول : المعلومات الشخصية والمهنية

الرجاء وضع علامة (✓) أمام العبارة التي تناسب خياركم :

		1. النوع			
<input type="checkbox"/>	انثى	<input type="checkbox"/>	ذكر		
		2. العمر			
<input type="checkbox"/>	من 26 - 36	<input type="checkbox"/>	اقل من 25		
<input type="checkbox"/>	أكثر من 48	<input type="checkbox"/>	من 37 - 47		
		3- المؤهل العلمي :			
<input type="checkbox"/>	فوق الجامعي	<input type="checkbox"/>	جامعي	<input type="checkbox"/>	دون الجامعي
		4. التخصص العلمي :			
<input type="checkbox"/>	اقتصاد	<input type="checkbox"/>	علوم إداريه		
<input type="checkbox"/>	أخرى أذكرها	<input type="checkbox"/>	محاسبة		
		5.الخبرة العمليه			
<input type="checkbox"/>	من 11 - 15سنة	<input type="checkbox"/>	من 6 - 10سنوات	<input type="checkbox"/>	5سنوات فأقل
<input type="checkbox"/>	من 20 فما فوق	<input type="checkbox"/>	من 20 سنة		
		6- الدرجة الوظيفيه			
<input type="checkbox"/>	نائب مدير	<input type="checkbox"/>	مدير عام		
<input type="checkbox"/>	أخرى أذكرها.....	<input type="checkbox"/>	مدير وحده		

القسم الثاني :

المحور الأول :

المستجيب الكريم العبارات في الجدول أدناه تقيس سلوك المواطنة التنظيمية نرجو من كريم تفضلكم بوضع علامة (✓) أمام العبارة التي توافق رؤياك .

تعريف سلوك المواطنة التنظيمية:-

هو سلوك تطوعي يمارسه الفرد يتعدى حدود دوره الرسمي ومتطلبات وظيفته ولا تشمل له لوائح المنظمة الخاصة بمكافآت وترقيات العاملين كما يعرف بأنه سلوك الدور الإضافي الطوعي الذي لا يندرج ضمن متطلبات العمل الرسمي للعاملين والتي تسهم في أداء العمل الكلي للمنظمة بأعلى كفاءة وفاعلية ممكنة.

ابعاده:-

بعد الايثار:-

العبارات	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
أساعد زملائي على القيام بالمهام الموكلة لهم .					
أتعاون مع رؤسائي على أداء الأعمال على أحسن وجه.					
أقوم بمساعدة الموظفين الجدد					
أبادر إلي تلبية إحتياجات الزملاء الجدد حتى إذا تتطلب مني وقتاً إضافياً.					

بعد الروح الرياضية:-

العبارات	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
أبادر بالاعتذار عندما أكون مخطئا.					
أقبل النقد بصدق رجب .					
أنفذ الاعمال الاضافيه دون تزمير.					
أتجنب تصيد أخطاء العاملين .					

بعد الكياسة :-

العبارات	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
أفكر بمشكلة زملائي قبل المشاكل التيواجهني .					
أحترم خصوصية زملاء .					
أتجنب إيذاء او جرح مشاعر زملائي في العمل .					
أحرص على منع المشاكل قبل وقوعها.					
أشارك في حل الخلافات وسوء التفاهم بين الزملاء .					

بعد السلوك الحضاري:-

غير موافق بشده	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشده	العبارات
					أحمي ممتلكات المؤسسة ومواردها و أحافظ عليها .
					أعمل على إنجاز المهام بالصورة المطلوبة .
					أبلغ الجهات المسئولة عن أي مخاطر قد تلحق بالمؤسسة .
					أشارك في إنجاز المهام حتى تكون بالصورة المطلوبة .
					أحرص على حضور الإجتماعات و أشارك فيها .

بعد وعي الضمير :-

العبارات	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
احرص على عدم الغياب .					
أتقيد ذاتياً بالانظمه والتعليمات.					
اشعر بالندم عند تقصيري في أداء مهامي وواجباتي .					
احرص على محاسبه نفسي قبل محاسبه الاخرين .					
الترم بمواعيد ومهام العمل المحدده لي .					

بعد الالتزام الاستمراري :-

العبارات	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
أتمسك بوظيفتي لانني أتحصل من خلالها علي ما أريد.					
أتقن عملي ما دام يحقق لي المنفعه الشخصية .					
ليس لدي فرصه أخرى غير أن أظل في عملي الحالي .					
أرغب في إستمرار العلاقه التي قامت بيني وبين زملائي في العمل .					
أواصل عملي رغم المصاعب التي تواجهني .					

## المحور الثاني:-

المستجيب الكريم العبارات في الجدول أدناه تقيس الإلتزام التنظيمي في المؤسسة , وعليه

نرجو كريم تفضيلكم بوضع علامة(✓) أما م العباره التي توافق رؤياكم

تعريف الإلتزام التنظيمي:-

هو الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمه بالحيويه والنشاط ومنها

الولاء كما يعرف بأنه إيمان الفرد واقتناعه بقيم وأهداف المنظمه.

بعد الإلتزام العاطفي:-

العبارات	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
أفتخر بالإنتماء لمؤسستي .					
أشعر بالحماسه نحو أداء عملي بالمؤسسه.					
أشعر بأن مشاكل المؤسسه هي مشاكلي الخاصه.					
أسعي للحفاظ على أدوات واجهزة العمل.					
أقدم الدعم لمؤسستي حتى ولو كنت متقاعداً.					

بعد الإلتزام المعياري:-

غير موافق بشده	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشده	العبارات
					إستمراري في العمل بسبب عدم الرغبه في التضحية بالمزايا التي لا أجدها في العمل الجديد.
					في هذا الوقت فإن بقائي بالعمل للحاجه وليس الرغبه .
					أشعر بأنه ليس صحيحا أن أترك عملي في المؤسسه لعدم وجود عمل آخر .
					أعتقد أن أمور المؤسسه في الماضي كانت أفضل .

المحور الثالث:-

المستجيب الكريم العبارات في الجدول أدناه تقيس العدالة التنظيمية في المؤسسة , وعليه

نرجو كريم تفضيلكم بوضع علامة(✓)أما العبارة التي توافق رؤياكم

تعريف العدالة التنظيمية:-

هي الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الاسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل

معه علي المستويين , الوظيفي والانساني .

العبارات	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق بشده	غير موافق بشده
يتم تطبيق القرارات الاداريه على الجميع دون تمييز .					
يحصل العاملين على الترقيات وفقا لمبدأ الجداره .					
تطبق الاداره عقوباتها دون تفرغ بين العاملين في العمل .					
توجد حريه كافيه للعاملين للاعتراض تجاه القرارات التي تخصهم .					
يتم توزيع الحوافز الماليه على المرؤوسين بصورة عادله .					
عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بأحد العاملين فإنه يبدى إهتماما لمصلحت ذلك الموظف .					

وجزاكم الله خيرا،،،،

## أسماء المحكمين للإستبيان

كلية الدراسات التجارية	عميد كلية الدراسات التجارية	د. صديق بلل إبراهيم
كلية الدراسات التجارية	رئيس قسم إدارة الاعمال	د. عبد السلام آدم
كلية الدراسات التجارية	أستاذ مساعد في قسم البنوك	د. محمد حمد أحمد