

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل -



كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان:

أثر الرضا الوظيفي في سلوك المواطنة التنظيمية

- دراسة حالة الأساتذة الدائمين بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -

جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل-

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

تحت إشراف:

* د. بوهالي رتيبة *

من إعداد:

- بولجويجة وسام.

- بومعيزة آمنة.

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الإسم و اللقب
رئيسا	جامعة جيجل	كرامش بلال
مشرفا و مقرا	جامعة جيجل	بوهالي رتيبة
مناقشا	جامعة جيجل	مقراش فوزية

السنة الجامعية: 2018/2017

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل -



كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان:

أثر الرضا الوظيفي في سلوك المواطنة التنظيمية

- دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -

جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل-

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

تحت إشراف:

* د. بوهالي رتيبة *

من إعداد:

- بولجويجة وسام.

- بومعيزة آمنة.

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الإسم و اللقب
رئيسا	جامعة جيجل	
مشرفا و مقرا	جامعة جيجل	بوهالي رتيبة
مناقشا	جامعة جيجل	

السنة الجامعية: 2018/2017

الشكر

قال تعالى في كتابه المحكم: «وقال ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك الصالحين».

فمن باب الشكر، واعترافا منا بالفضل وتقديرا للجميل، لا يسعنا ونحن ننهي إعداد هذه المذكرة، إلا أن نتوجه بجزيل الشكر والإمتنان والتقدير إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد ونخص بالذكر الأستاذة المشرفة *بوهالي رتيبة* التي تفضلت علينا بقبول الإشراف على هذه المذكرة وعلى النصائح والتوجيهات القيمة التي لم تبخل علينا بها طيلة إنجاز المذكرة، جزاها الله خيرا. كما لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر والإحترام والتقدير إلى بعض الأساتذة الذين كان لهم الفضل أيضا في تقديم يد العون لنا وأخص بالذكر: الأستاذ/حمودة نسيم ، الأستاذ/نجيمي عيسى، الأستاذ/ صالح محمد.

كما نتوجه بالشكر أيضا إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين قبلوا مناقشة هذه المذكرة.

و في الأخير نشكر كافة أساتذة الكلية و طاقمها الإداري الذين سهروا على حسن سيرورة مسارنا الدراسي

ولله الحمد والشكر

الإهداء

إلى من أمر الرحمن عز وجل ببرهما والرسول صلى الله
عليه وسلم بمصاحبتهما ووضعت الجنة تحت أقدامهما
إلى رمز التضحية والعطاء والنبيل والوفاء إلى من حبهما
يغمر قلبي ودعائهما يسير دربي **الوالدين الكريمين**.

إلى الإخوة والأخوات...

إلى زوج أمانة وعائلته...

إلى كل العائلة من قريب أو بعيد...

إلى كل الأصدقاء والزملاء...

إلى كل من عرفناه من قريب أو من بعيد...

وسام و أمانة



قائمة المحتويات

I.....	الشكر
II.....	الإهداء
IV.....	قائمة المحتويات
VIII.....	قائمة الجداول
XI.....	قائمة الأشكال
XIII.....	قائمة الملاحق
XV.....	المُلخص
ب.....	مقدمة
2.....	الفصل الأول: الإطار النظري للرضا الوظيفي
2.....	تمهيد
3.....	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
3.....	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
7.....	المطلب الثاني: مكونات الرضا الوظيفي
8.....	المطلب الثالث: أنواع الرضا الوظيفي
9.....	المطلب الرابع: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
20.....	المبحث الثاني: محددات، مراحل وطرق قياس الرضا الوظيفي
20.....	المطلب الأول: محددات الرضا الوظيفي
21.....	المطلب الثاني: مراحل الرضا الوظيفي
22.....	المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي
26.....	المبحث الثالث: آليات الرضا الوظيفي
26.....	المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
29.....	المطلب الثاني: نتائج الرضا الوظيفي
30.....	المطلب الثالث: نتائج عدم الرضا الوظيفي
32.....	المطلب الرابع: طرق تحسين الرضا الوظيفي
34.....	الخلاصة
35.....	الفصل الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالرضا الوظيفي
35.....	تمهيد
36.....	المبحث الأول: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية

36.....	المطلب الأول: نشأة سلوك المواطنة التنظيمية.....
39.....	المطلب الثاني: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية.....
43.....	المطلب الثالث: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية.....
44.....	المطلب الرابع: نظريات سلوك المواطنة التنظيمية.....
47.....	المبحث الثاني: آليات سلوك المواطنة التنظيمية ونموذج الدراسة.....
47.....	المطلب الأول: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.....
51.....	المطلب الثاني: محددات سلوك المواطنة التنظيمية.....
56.....	المطلب الثالث: الآثار سلوك المواطنة التنظيمية.....
57.....	المطلب الرابع: معوقات سلوك المواطنة التنظيمية وأساليب التغلب عليها.....
58.....	المطلب الخامس: بناء نموذج الدراسة.....
62.....	الخلاصة
الفصل الثالث: دراسة أثر الرضا الوظيفي في سلوك المواطنة التنظيمية بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير -جامعة جيجل-	
64.....	تمهيد.....
64.....	المبحث الأول: تقديم جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل.....
65.....	المطلب الأول: تقديم الجامعة والكلية محل الدراسة.....
67.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للكلية محل الدراسة.....
69.....	المطلب الثالث: وظائف كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.....
70.....	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية لدراسة الميدانية.....
70.....	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....
71.....	المطلب الثاني: أداة الدراسة.....
73.....	المطلب الثالث: دراسة جودة البيانات.....
78.....	المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية.....
81.....	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة و تفسيرها.....
81.....	المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حور محور الخصائص الشخصية والوظيفية.....
84.....	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الرضا الوظيفي.....
92.....	المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور سلوك المواطنة التنظيمي.....
98.....	المطلب الرابع: اختبار وتفسير الفرضيات.....
110.....	الخلاصة
112.....	الخاتمة

124.....	قائمة المصادر والمراجع
147.....	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
(2-1)	أوجه التشابه والاختلاف بين مفاهيم السلوكيات التنظيمية	41
(2-2)	نظرية التبادل الاجتماعي	45
(2-3)	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	50
(3-1)	إحصائيات جامعة جيجل لموارد البشرية والبيداغوجية لسنة 2017/2016	66
(3-2)	توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي	70
(3-3)	أبعاد الرضا الوظيفي	72
(3-4)	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	72
(3-5)	درجات مقياس ليكارت	73
(3-6)	المتوسط الحسابي لمقياس ليكارت	73
(3-7)	الصدق البنائي لأداة الدراسة	76
(3-8)	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	77
(3-9)	معاملات الالتواء والتقلطح لمتغيرات الدراسة	78
(3-10)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	81
(3-11)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	82
(3-12)	توزيع أفراد عينة الدراسة على أساس الخبرة	82
(3-13)	توزيع أفراد عينة الدراسة على أساس الرتبة	83
(3-14)	توزيع أفراد عينة الدراسة على أساس الأجر	84
(3-15)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول نظام الأجور والحوافز	85
(3-16)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محتوى الوظيفة	86
(3-17)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول نمط الإشراف	88
(3-18)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول جماعة العمل	89
(3-19)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الظروف المادية	90
(3-20)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة الإجمالي لرضا الوظيفي	91
(3-21)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الإيثار	92
(3-22)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المجاملة	93
(3-23)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الروح الرياضية	94
(3-24)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد روح الضمير	95
(3-25)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول السلوك الحضاري	96
(3-26)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي لسلوك المواطنة التنظيمية	97
(3-27)	قاعدة القرار لاختبار فرضيات أثر الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية	98
(3-28)	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	98
(3-29)	اختبار أثر الرضا الوظيفي على بعد الإيثار من خلال الانحدار الخطي البسيط	99
(3-30)	اختبار أثر الرضا الوظيفي على بعد المجاملة من خلال الانحدار الخطي البسيط	99

100	اختبار أثر الرضا الوظيفي على بعد الروح الرياضية من خلال الانحدار الخطي البسيط	(3-31)
100	اختبار أثر الرضا الوظيفي على بعد وعي الضمير من خلال الانحدار الخطي البسيط	(3-32)
101	اختبار أثر الرضا الوظيفي على بعد السلوك الحضاري من خلال الانحدار الخطي البسيط	(3-33)
101	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية للأساتذة	(3-34)
102	نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة للجنس	(3-35)
103	نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة للعمر	(3-36)
103	نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة للخبرة	(3-37)
104	نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة للرتبة	(3-38)
105	نتائج اختبار للفروق LSD حسب للرتبة الوظيفية	(3-39)
106	نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة للأجر	(3-40)
107	نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة للجنس	(3-41)
107	نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة للعمر	(3-42)
108	نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة للخبرة	(3-43)
108	نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة للرتبة	(3-44)
109	نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة للأجر	(3-45)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
10	يوضح سلم ماسلوا للحاجات	(1-1)
13	مقارنة بين نظريتي الحاجات لماسلو و نظرية الحاجات لألدرفر	(1-2)
15	نظرية ذات العاملين	(1-3)
17	المقارنات الإدراكية طبقا لنظرية العدالة	(1-4)
18	نظرية لولير في تفسير الرضا الوظيفي	(1-5)
21	تأثير التباعد، العدالة والموقف الشخصي المسبق على الرضا عن العمل	(1-6)
22	ديناميكية الرضا الوظيفي (مراحل الرضا الوظيفي)	(1-7)
38	نموذج بين حقوق المواطنة وواجباتها	(2-1)
44	أنماط سلوك المواطنة التنظيمية	(2-2)
49	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	(2-3)
59	نموذج يوضح متغيرات الدراسة	(2-4)
60	مكونات الرضا الوظيفي	(2-5)
61	العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية	(2-6)
81	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(3-1)
82	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	(3-2)
82	توزيع أفراد عينة الدراسة على أساس الخبرة	(3-3)
83	توزيع أفراد عينة الدراسة على أساس الرتبة	(3-4)
84	توزيع أفراد عينة الدراسة على أساس الأجر	(3-5)

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
126	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير	(1)
127	استبيان أداة الدراسة	(2)
131	قائمة الأساتذة المحكمين	(3)
132	الصدق البنائي لأداة الدراسة	(4)
139	اختبار ثبات أداة الدراسة	(5)
140	معاملات الالتواء والتقلطح لمتغيرات الدراسة	(6)
141	النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	(7)
143	تحليل آراء عينة الدراسة حول أبعاد الرضا الوظيفي	(8)
145	تحليل آراء عينة الدراسة حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	(9)
148	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأول	(10)
151	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	(11)
153	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	(12)



الملخص

يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الدوافع الذاتية للأداء البشري الفعال على مستوى المنظمات، لذلك توجهت هذه الأخيرة في الوقت الراهن للتركيز على تحقيق رضا عاملها، والعمل جاهدة نحو تحسين مستواه، بما يجعل العاملين فضلا عن أداء أدوارهم الرئيسية يمارسون سلوكيات وأدوار إضافية خارج تدخل في إطار ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية.

من هذا المنطلق تناولت هذه الدراسة أثر الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية، ولمعرفة درجة التأثير، تم إجراء دراسة ميدانية لعينة من الأساتذة الدائمين بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل، أين تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي إضافة لاستخدام الإستبانة كأداة للبحث واستطلاع آراء مجتمع البحث المكون من 143 أستاذ دائم، وعينة عشوائية بسيطة منه قوامها 105 أستاذ دائم، حيث بلغ عدد الاستبانات المستلمة والصحيحة 97، أي بنسبة 92%، خضعت للمعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.v.20.

خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها أن أساتذة الكلية يتمتعون بدرجة متوسطة من الرضا الوظيفي حيث بلغ المتوسط الحسابي لرضاهم الوظيفي 3.12 وبتباين معياري 0.44، ويمارسون بدرجة مرتفعة سلوك المواطنة التنظيمية بمتوسط حسابي 3.91 وبتباين معياري 0.46؛ مع وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة بالكلية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ؛ وبشكل خاص على بعد المجاملة والروح الرياضية، إلا أنه لا يوجد أثر على بعد الإيثار، بعد وعي الضمير وبعد السلوك الحضاري، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الخبرة، الأجر)، ما عدا متغير الرتبة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأساتذة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، الخبرة، الرتبة الوظيفية والأجر) عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

عليه نوصي بسعي الكلية إلى الرفع من الرضا الوظيفي للأساتذة بالاهتمام بجانب التحفيز، محتوى العمل، نمط الإشراف وظروف العمل المادية؛ إضافة إلى الحفاظ على درجة الممارسة المرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية وتدعيمها من خلال التقرب من الأساتذة ومعالجة النقائص.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي، سلوك المواطنة التنظيمية، أساتذة الكلية، جامعة جيجل.

Abstract:

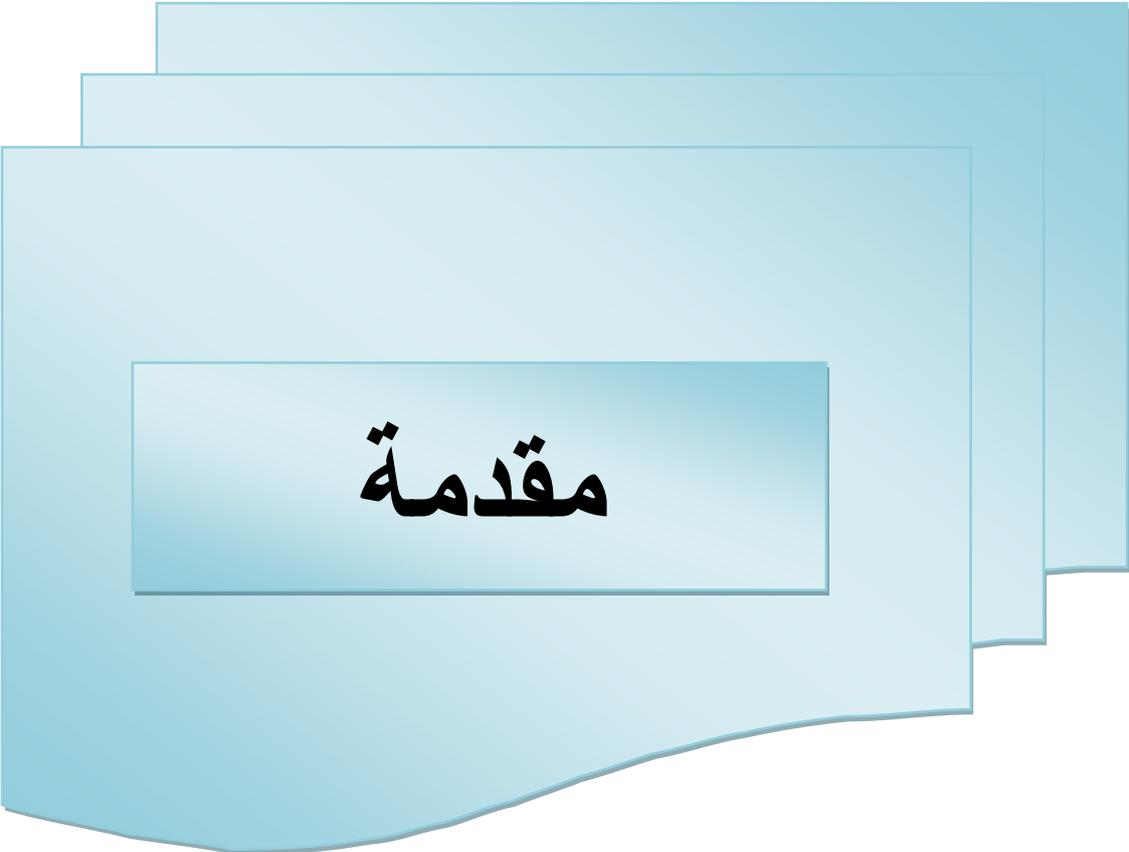
Job satisfaction is one of the most important intrinsic motivations of effective human performance at the organizational level. That is why each organization is currently focusing on achieving the satisfaction of its employees and working hard to improve the satisfaction level. In order to the employees in addition to perform their main roles, exercise additional behaviors and roles outside the scope of their official functions, which known as the behavior of organizational citizenship.

The study examined the effect of job satisfaction on the behavior of organizational citizenship. To find out the degree of influence, a field study was conducted for a sample of permanent professors at the Faculty of Economic Sciences, Commerce and Management Sciences at Mohammed Seddik Ben Yahia University in Jijel. It was based on the descriptive analytical method to understand the subject and the questionnaire was used as a tool to research and explore the views of the research community consisting of 143 permanent professors. The simple random sample consists of 105 permanent professors. The number of valid and valid questionnaires was 97 equal to 92%, which was subjected to statistical processing using the statistical package program for social sciences SPSS.v.20.

The most important results of the study are that the job satisfaction of the faculty professors in medium degree, with an average of 3.12 and a standard deviation of 0.44, also a high degree of organizational citizenship behavior with an average of 3.91 and a standard deviation of 0.46. The existence of a statistically significant effect of job satisfaction on the behavior of organizational citizenship from the point of view of the teachers in the faculty under study at the significance level of $\alpha \leq 0,005$; especially the courtesy and the spirit of sport dimensions, but there is no effect on the dimension of altruism, awareness of conscience and civilized behavior. There were statistically significant differences in job satisfaction due to variables (sex, age, experience, pay) and only for the rank variable. There were no statistically significant differences in the responses on the behavior of organizational citizenship due to variables (gender, age, experience, grade and wage) at the significance level of $\alpha \leq 0,005$.

It is recommended that the faculty must seek to increase the satisfaction of teachers' job satisfaction by focus on motivation, work content, supervisory style and material working conditions, as well as maintaining and strengthening the high degree of practice of organizational citizenship behavior by approaching teachers and addressing deficiencies.

Keywords: Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Faculty Professors, Jijel University.



مقدمة

حظي المورد البشري في الوقت الراهن بمكانة ومنزلة رفيعة لدى المنظمات الاقتصادية والخدماتية خصوصا بعدما شهدته العالم من تغيرات وتطورات عقب العولمة، التي كان لها الفضل في تغيير النظرة التقليدية للمنظمات تجاه المورد البشري علاوة على ما جاء به رواد الفكر الإداري وباحثي حقول المعرفة الإنسانية في مختلف أبحاثهم النظرية والتطبيقية، والتي أثبتت ضرورة الاهتمام بالمورد البشري باعتباره الركيزة الأساسية في نجاح المنظمات وديمومتها، وهو ما جعل هذه الأخيرة تتوجه للبحث عن الوسائل والأساليب التي تمكنها من جعله يؤدي مهامه بكفاءة وفعالية، من حيث توفير كل ما يلبي حاجياته ورغباته سواء كان بشكل مادي أو معنوي.

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة في علم السلوك التنظيمي، والذي توجه الإهتمام لدراسته في الآونة الأخيرة نظرا لإنعكاساته الإيجابية على مستوى التنظيم والذي يساهم في إحداث نقلة نوعية على مستوى الأداء التنظيمي ولهذا توجه الإهتمام لهذا المفهوم ومحاولة التركيز عليه للعوائد الإيجابية و للمنافع التي تحقق الكفاءة و الفعالية للمنظمة.

فقد توصلت أغلب دراسات الباحثين إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية لا يخلق مما لا شيء بل بوجود دوافع ومحددات تدفع العامل لممارسة هذا السلوك على رأسها الرضا الوظيفي.

مشكلة الدراسة:

لقد سعى العديد من الباحثين والإختصاصيين والمفكرين بإعطاء الرضا الوظيفي أهمية كبيرة في مجالات دراسة السلوك التنظيمي في المنظمات الإنسانية المختلفة وذلك لما له تأثير على سلوك الأفراد داخل المنظمة ولذلك أصبح جل اهتمام المنظمات اليوم هو السعي إلى تسخير كل الجوانب المادية والمعنوية التي تزيد من مستوى رضا الفرد وتزيد من ممارسته لسلوكات إيجابية لا تدخل في الإطار الرسمي فقط بل تتعدى إلى ممارسة سلوكات تدخل في نطاق ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية.

و في ظل هذا التوجه تتبلور إشكالية الدراسة في التساؤل المركزي التالي:

ما مدى تأثير الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل؟

ينبثق عن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي مكونات الرضا الوظيفي؟
- ما هي أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية؟
- ما هو مستوى رضا الأساتذة في الكلية محل الدراسة؟
- إلى أي درجة يمارس الأساتذة سلوك المواطنة التنظيمية في الكلية محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر للرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة في الكلية محل الدراسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأساتذة حول الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الخبرة، الرتبة والأجر)؟

1- أسباب اختيار الموضوع

لقد تم اختيار دراسة هذا الموضوع لعدة أسباب منها:

- ✓ كون سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي توجه الاهتمام بدراستها في الآونة الأخيرة.
- ✓ ارتباط الرضا بأداء المورد البشري واعتبار هذا الأخير رأس المال للمنظمات.
- ✓ محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة ودرجة تواجدها في عينة الكلية.
- ✓ إضافة مرجع جديد يربط الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية للدراسات العربية المحدودة.
- ✓ الرغبة في تعميق المعارف في التخصص، والتعرف على العوامل المؤثرة في المورد البشري والموجهة لسلوكاته التنظيمية.
- ✓ إفادة مسؤولي كليتنا خاصة وأنه تعلمنا على مستواها لخمس سنوات ببعض العناصر التي قد يغفلونها لتحفيز الأساتذة على الانجاز الكفاء، و الذي من شأنه أن يزيد من مستوى رضا الأساتذة الدائمين بكلية و يزيد من مستوى ممارسته لسلوك المواطنة التنظيمية، كونهم لبنة أساسية في هذه المنظومة.

2- أهمية الدراسة

تكمن أهمية دراسة هذا الموضوع في أنه يتيح:

- ✓ إعطاء تأطير نظري للرضا الوظيفي يجمع آراء ونتائج الباحثين في هذا المجال.
- ✓ توضيح مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية مع توضيح أهم أبعاده.
- ✓ توضيح الدور الذي يلعبه الرضا الوظيفي في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.
- ✓ تحسين الجو السائد بكليتنا إذا ما أخذ المسؤولين بنتائج الدراسة.
- ✓ الإضافة لمعارفنا ومعارف كل مطلع على هذا العمل، من خلال التعرف على واقع عنصرين هامين في مجال إدارة الموارد البشرية بأهم منظومة بالجزائر، هي منظومة التعليم العالي.

3- أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف من بينها:

- ✓ التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة بالكلية محل الدراسة.
- ✓ التعرف على درجة ممارسة الأساتذة لسلوك المواطنة التنظيمية بالكلية محل الدراسة.
- ✓ التعرف على تأثير الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية.
- ✓ الكشف عن الفروق في إجابات الأساتذة حول الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات التالية: (الجنس، العمر، الخبرة، الرتبة والأجر) إن وجدت.
- ✓ الكشف عن الفروق في إجابات الأساتذة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغيرات التالية: (الجنس، العمر، الخبرة، الرتبة والأجر) إن وجدت.
- ✓ تقديم بعض الاقتراحات العلمية البناءة التي من شأنها تحسين الوضع السائد بالكلية محل الدراسة.

5- حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

-الحدود الموضوعية: الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.

- الحدود البشرية: الأساتذة الدائمين بالكلية محل الدراسة.

- الحدود المكائنية: كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة.

- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة في الفصل الثاني من السنة الجامعية 2017 / 2018

4- منهجيات الدراسة

للاحاطة بمختلف جوانب الموضوع والإجابة عن الإشكالية المطروحة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لمعرفة علاقة التأثير الموجودة بين متغيرات الدراسة والمتمثلة في الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، أما فيما يخص الأدوات التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات كانت كما يلي:

✓ الجانب النظري اعتمدنا فيه على: الكتب، الأطروحات الرسائل الجامعية، والمجلات المتخصصة، المقالات المنشورة في الدوريات، شبكة الأنترنت.

✓ الجانب التطبيقي اعتمدنا فيه على: الاستبيان والذي يستعمل كأداة لجمع المعلومات التي تم تحليلها بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الذي يقوم بمعالجة الاستبيان وترجمتها إلى نسب وتكرارات ومتوسطات وانحرافات، كما تم استخدام الوثائق والسجلات المتعلقة بالكلية محل الدراسة.

5- الدراسات السابقة

فيما يلي عرض لأهم هذه الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة والمرتبة وفق التصاعد الزمني.

- دراسة إيناس فؤاد نواوي (2007) حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى وعلاقة الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات من خلال دراسة ميدانية بجامعة بمكة المكرمة؛ وقد شملت عينة الدراسة على 103 مشرفا تربويا و175 مشرفة تربوية.

من من أهم النتائج توصلت إليها الدراسة أن كل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عالي من الرضا الوظيفي، وجود علاقة إرتباطية إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي مقدارها 0.571؛ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ في درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعا للتخصص لصالح التخصصات العلمية والجنس لصالح الذكور.

- دراسة محمد بن عبد الله الزهراني (2007) حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة، وقد شملت عينة الدراسة على 393 مديرا و964 معلما

✓ ومن أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة: أن المديرين يعتبرون أن مستوى سلوك المواطنة لدى المعلمين بصفة عامة هو مستوى متوسط، كما أن المعلمين يميلون إلى تكرار ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية وفق الترتيب التالي: الكياسة يليه السلوك الحضاري تم وعي الضمير تم الإيثار وأخيرا الروح الرياضية. بالنسبة للمعلمون يرون أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم عالي، مع التوصل لعدم وجود علاقة إرتباطية وإن وجدت ضعيفة، بين العوامل الشخصية لأفراد عينة الدراسة فرؤيتهم لممارسة المعلمين لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية التالية: الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري.

✓ - دراسة شاطر شفيق (2010) حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة ضغوط العمل في المؤسسة الاقتصادية عموما والمؤسسة الصناعية خصوصا، تتبع آثار ضغوط العمل على الرضا الوظيفي وعلى صحة الموارد البشرية وأداء المؤسسات وتحديد مختلف الأساليب الممكنة لتعامل مع ضغوط العمل وقد شملت عينة الدراسة على 65 مفردة .

✓ من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة معاناة الموارد البشرية بمؤسسة إنتاج الكهرباء -سونلغاز- بجيجل من مستويات مرتفعة من ضغوط العمل، أن مستوى الرضا الوظيفي الذي تشعر به الموارد البشرية بالمؤسسة بوجه عام منخفض، أثرت مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية سلبا على الرضا الوظيفي للموارد البشرية، حيث ترتبط معه بعلاقة عكسية وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 تقدر ب -0.666؛ وكذلك بالنسبة للمصادر الخارجية لضغوط العمل، كما أثرت مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري سلبا على الرضا الوظيفي حيث ترتبط معه بعلاقة عكسية.

- دراسة وليد شلابي (2015) حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة. وقد شملت عينة الدراسة على 218 مفردة من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، كما أن مستوى الولاء التنظيمي مرتفع لديهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول محور الولاء التنظيمي 47.58 وهي قيمة أكبر من المتوسط الحسابي النظري الذي يقدر ب 42، بالإضافة للتوصل إلى أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية مرتفع لدى الموظفين ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة تبعا للجنس؛ الأقدمية المهنية والمستوى التعليمي. هذا ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة تبعا للجنس والأقدمية المهنية والمستوى التعليمي.

- دراسة محمد أحمد الخليفة علي (2016) بعنوان: "العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية"، وهي عبارة مقال بمجلة للعلوم الاقتصادية العدد 17 بجامعة المجمععة السودان.

هدف هذه الدراسة إلى معرفة سلوك المواطنة التنظيمية من جميع أبعاده (الإيثار، المجاملة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري ووعي الضمير لدى العاملين بجامعة المجمع؛ ومعرفة درجة الرضا الوظيفي السائد بين العاملين بجامعة المجمع وعلاقته بالرضا، وقد شملت عينة الدراسة على 100 عامل ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الرضا الوظيفي للموظفين العاملين بجامعة المجمع سائد بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي بـ 3.208، وكذلك بالنسبة لسلوك المواطنة التنظيمية حيث أنه سائد بدرجة عالية بمتوسط حسابي 4.330. بالنسبة للأبعاد المكونة لسلوك المواطنة التنظيمية السائدة بين الموظفين في جامعة المجمع وجدت على التوالي حسب متوسطها الحسابية: بعد المجاملة بمتوسط حسابي 4.544، بعد الإيثار بمتوسط حسابي 4.376، بعد الروح الرياضية بمتوسط حسابي 4.303، بعد السلوك الحضاري بمتوسط حسابي 4.04 وبعد وعي الضمير بمتوسط حسابي 3.95؛ إضافة إلى وجود علاقة طردية معنوية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.

✓ - دراسة (Jehad Mohammad et al (2011) وهي عبارة عن مقال بمجلة أسيا الأكاديمية في إدارة الأعمال هدفت هذه الدراسة إلى لقياس أبعاد السلوك التنظيمي (الإيثار والسلوك الحضاري) ودراسة كيفية ارتباطه بجهازي الرضا الوظيفي (الداخلي والخارجي) من خلال دراسة تطبيقية على عينة بمؤسسة للتعليم العالي.

تم توزيع 100 استبيان على الموظفين غير الأساتذة، من موظفي المكتبة، وعمال كلية الاقتصاد والأعمال بجامعة كبانغسان بماليزيا، وتم اعتماد 79 منها صالحة للدراسة. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن كلا من الرضا الوظيفي الداخلي والخارجي هي متغيرات مهمة في التنبؤ بسلوكيات المواطنة التي يمكن أن تفيد مؤسسات التعليم العالي، مما استوجب إعطاء الأولوية للمتغيرات الداخلية والخارجية التي من شأنها تشجيع الموظفين على أن يكونوا أكثر تلقائية ومستعدين لتحقيق الأهداف التنظيمية على الرغم من أنهم يتجاوزون واجباتهم ومسؤولياتهم الرسمية.

لقد ناقشت هذه الدراسات موضوع الرضا الوظيفي وعلاقاته ببعض المتغيرات وموضوع سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقاته ببعض المتغيرات التنظيمية إلا أنه لاتزال الدراسات محدودة خاصة تلك شملت المتغيرين كما تعد الدراسات التي تتعرض لتوضيح علاقة التأثير قليلة، أين تتوجه أغلب الدراسات إلى عرض للمفاهيم بصورة عامة، وعليه حاولنا من خلال هذه الدراسة توضيح اثر الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية.

6- فرضيات الدراسة

للإجابة عن اشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية تم الاعتماد على ثلاث فرضيات رئيسية مفادها:

- الفرضية الرئيسية الأولى

H0-I لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$.

نتفرع عن الفرضية الرئيسة الأولى إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية نوجزها في ما يلي:

H01-I لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على بعد الإيثار للعينة المدروسة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$.

H02-I لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على بعد المجاملة للعينة المدروسة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$.

H03-I لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على بعد الروح الرياضية للعينة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$.

H04-I لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على بعد وعي الضمير للعينة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$.

H05-I لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على بعد السلوك الحضاري للعينة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$.

- الفرضية الرئيسية الثانية

H0-II لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأساتذة الدائمين حول الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية: (الجنس، العمر، الخبرة، الرتبة، الأجر) عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$.

نتفرع عن الفرضية الرئيسة الثانية إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية نوجزها في ما يلي:

H01-II لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأساتذة الدائمين حول الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$.

H02-II لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأساتذة الدائمين حول الرضا الوظيفي تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$.

H03-II لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأساتذة الدائمين حول الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$.

H04-II لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأساتذة الدائمين حول الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الرتبة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$.

H05-II لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأساتذة الدائمين حول الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الأجر عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$.

- الفرضية الرئيسية الثالثة

H0-III لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأساتذة الدائمين حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية: (الجنس، العمر، الخبرة، الرتبة، الأجر) عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$.

نتفرع عن الفرضية الرئيسة الثالثة إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية نوجزها في ما يلي:

H_{01-III} لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأساتذة الدائمين حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة $0,05 \leq \alpha$.

H_{02-III} لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأساتذة الدائمين حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة $0,05 \leq \alpha$.

H_{03-III} لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأساتذة الدائمين حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة عند مستوى الدلالة $0,05 \leq \alpha$.

H_{04-III} لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأساتذة الدائمين حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الرتبة عند مستوى الدلالة $0,05 \leq \alpha$.

H_{05-III} لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأساتذة الدائمين حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الأجر عند مستوى الدلالة $0,05 \leq \alpha$.

7- هيكل الدراسة

للإلمام بمختلف الجوانب التي يطرحها موضوع الدراسة، قمنا بتقسيم دراستنا هذه إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي يعكس الدراسة الميدانية. خصص الفصل الأول لعرض الإطار النظري للرضا الوظيفي، أين قسم لثلاث مباحث، تناول المبحث الأول مدخل إلى الرضا الوظيفي، والمبحث الثاني محددات ومراحل وطرق قياس الرضا الوظيفي، أما في المبحث الثالث فقد تطرقنا فيه إلى آليات الرضا الوظيفي.

خصص الفصل الثاني لدراسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالرضا الوظيفي، ويضم ثلاث مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى مدخل إلى سلوك المواطنة التنظيمية، أما الثاني عرض فيه آليات سلوك المواطنة التنظيمية، وبناء نموذج الدراسة الذي يربط الرضا الوظيفي بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

خصص الفصل الثالث للجانب التطبيقي أين تم دراسة أثر الرضا الوظيفي في سلوك المواطنة التنظيمية بكلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير -جامعة جيجل-، حيث يتكون من ثلاث مباحث، في المبحث الأول تناولنا فيه تقديم عام للجامعة مع التطرق إلى تقديم كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير والهيكل التنظيمي الخاص بها، وفي المبحث الثاني يتم عرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية التي تضمنت التعريف بالمجتمع وعينة الدراسة، كما تم التطرق فيه إلى تحديد أداة الدراسة المستخدمة مع دراسة جودة البيانات وتوضيح مختلف أساليب المعالجة الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة، أما في المبحث الثالث فخصص لعرض نتائج الدراسة و تفسيرها.

الفصل الأول: الإطار النظري للرضا الوظيفي

تمهيد:

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: محددات، مراحل وطرق قياس الرضا الوظيفي

المبحث الثالث: آليات الرضا الوظيفي

الخلاصة

تمهيد:

يقوم نشاط المنظمات سواء الإنتاجية أو الخدماتية بالأساس على أداء مواردها البشرية، هذا الأداء الذي يتحكم في مستواه وجودته ثلاث عوامل رئيسية هي القدرة، الجهد وأخيرا الرغبة، التي يتحدد وجودها بناء على مجموعة من العوامل النفسية ناتجة عن تحقق الرضا الوظيفي للعامل.

من هذا المنطلق حظي موضوع الرضا الوظيفي بمكانة رفيعة من قبل المنظمات اليوم خصوصا بعد إثبات أهميته ودوره الفعال من قبل الباحثين، مفكري علم الإدارة، السلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي على رأسهم إلتون مايو، الذي أشار في دراسته إلى ضرورة الاهتمام بتلبية الحاجات النفسية والاجتماعية للعنصر البشري أي الاهتمام بمشاعر الفرد ومختلف الجوانب النفسية له لما لها من آثار وانعكاسات على المنظمة، وهو الأمر الذي اقتضى التركيز على تحقيق الرضا الوظيفي للعنصر البشري نظرا لعوائده الإيجابية على الفرد والمنظمة على حد سواء.

سيتم في هذا الفصل عرض أهم العناصر المتعلقة بالرضا الوظيفي من حيث المفهوم، النظريات، المحددات، مراحل حدوث الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة عليه الخاصة بالفرد والمنظمة.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

من منطلق مكانة الرضا الوظيفي في دفع المورد البشري لانجاز مهامه وإتقان عمله، سيتم فيما يلي تقديم بعض الجوانب النظرية الموضحة، من حيث مفهومه، أنواعه، مكوناته ولنظريات المفسرة له.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

لا يوجد هناك اتفاق بين الباحثين حول مفهوم محدد للرضا الوظيفي، ويرجع السبب في ذلك أساساً إلى تعدد المجالات العلمية التي تناولته بالدراسة، خاصة وأنه متعلق بالمورد البشري الذي يصعب تحديد إطار موحد له. وقبل التطرق إلى تعريف الرضا الوظيفي يجب أن نقوم أولاً بتحديد مفهوم الرضا والوظيفة كلا على حدا حتى يتم توضيح جوهر معنى الرضا الوظيفي بشكل واضح ودقيق.

الفرع الأول: تعريف الرضا والوظيفة

- ✓ الرضا لغة: "هو ضد السخط، وارتضاه يعني رآه أهلاً ورضي عنه، أحبه وأقبل عليه".¹
- كما أشير إلى كلمة الرضا في القرآن الكريم لقوله تعالى بعد بسم الله الرحمن الرحيم « يَأْتِيهَا النَّفْسُ الْمُطْمَئِنَّةُ أَرْجَعِي إِلَىٰ رَبِّكَ رَاضِيَةً مَُّرْضِيَةً فَأَدْخُولِي فِي عِبَادِي وَأَدْخُولِي جَنَّتِي » صدق الله العظيم.²
- ✓ الرضا اصطلاحاً: الرضا يعتبر ثمرة من ثمرات الحب وأن الحب يورث الرضا.³
- يعرف مفورد (Momford): الرضا هو أن الفرد يحب عدة مظاهر أو جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يحبها.⁴
- ✓ أما الوظيفة: "هي وحدة عمل تحتوي على أنشطة متشابهة في التعقيد تم تجميعها مع بعضها في المضمون والشكل ويمكن أن يؤديها موظف واحد أو أكثر".⁵
- كما عرفت الوظيفة: "أنها مجموعة من الواجبات، المسؤوليات، الأعمال، المهام المتشابهة والمترابطة ذات الكيان والموقع المحدد في الهيكل التنظيمي للمنظمة، يؤدي إلى الإسهام في تحقيق الأهداف المنشودة للتنظيم الإداري العام أو الخاص".⁶

الفرع الثاني: تعريف الرضا الوظيفي

وفيما يلي بعض التعريفات التي أعطيت له.

¹ - ابن منظور وآخرون، "لسان العرب"، المجلد 5، الطبعة 4، دار صادر، بيروت، 2005، ص 168.

² - القرآن الكريم، سورة الفجر، الآية 28، 30، ص 593.

³ - سالم تسيير الشرايدة، "الرضا الوظيفي أطر وتطبيقات علمية"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 62.

⁴ - محمد سعيد أنور سلطان، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص 196.

⁵ - حسين الحجاب، "معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين"، مكتبة لبنان، لبنان، 1997، ص 20.

⁶ - نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جود، "الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 97.

- عرفه هوبيك: "على أنه مجموعة الظروف النفسية، المادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق أنني راضي في وظيفتي".¹
- بالنسبة لهربرت: مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين:
- أ- ما يوفره العمل للعاملين في الواقع.
- ب- ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم.
- بالنسبة لسوبر: "الرضا الوظيفي يتوقف على المدى الذي يجد فيه الفرد منفذاً مناسباً لقدراته، ميوله، سماته الشخصية وقيمه، كما يتوقف أيضاً على موقعه العلمي وطريقة الحياة التي يستطيع فيها أن يلعب الدور الذي يتماشى مع نموه وخبراته".²
- يعرفه ناصر محمد العديلي: "بأنه الشعور النفسي بالقناعة، الارتياح والسعادة لإشباع الحاجات، الرغبات والتوقعات من العمل وبيئة العمل مع الثقة، الولاء، الانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة".³
- بالنسبة لإدوين لوك (Edwin Locke): "الرضا الوظيفي هو الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة".⁴
- بالنسبة لأحمد صقر عاشور: الرضا الوظيفي هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أن يحصل عليها عن عمله في صورة أكثر تحديد، ويعبر عن الرضا بالمعادلة التالية:⁵

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقى + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للرضا الوظيفي.

الرضا الوظيفي هو تلك المشاعر الإيجابية للفرد إزاء وظيفته و التي تكون محصلة لتلبية الوظيفة لحاجيته المختلفة و إشباعها.

¹- أحمد صقر عاشور، "إدارة الموارد البشرية العامة"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1983، ص 53.

²- صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك الفعال في المنظمات"، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص 212.

³- ناصر محمد العديلي، "السلوك الإنساني والتنظيم"، معهد الإدارة العامة، الجزائر، 1997، ص 189.

³- حنان عبد الرحيم الأحمدى، "الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في الرعاية الصحية الأولية في السعودية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 13، العدد 3، الكويت، 2006، ص 308.

⁵- أحمد صقر عاشور، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990، ص 229.

الفرع الثالث: خصائص الرضا الوظيفي

على إثر التعاريف المتتالية سابقا يمكن تحديد جملة من الخصائص التي يتميز بها الرضا الوظيفي عن باقي المفاهيم الأخرى أهمها ما يلي:¹

- **النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:** غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي موضوع فردي كون أنه ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص لآخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات، دوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر، وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدمة.

- **الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة لسلوك الإنساني:** نظرا لتعدد وتداخل السلوك الإنساني وتباين أنماطه من موقف لآخر، ومن دراسة لأخرى، تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

- **الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:** يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة من تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل ومن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي الشعور بالثقة في العمل، الولاء، الانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء، الإنتاج لتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها.

- **الرضا عن العمل ارتباط سيق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:** حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المفضلة والغير مفضلة المرتبطة بالعمل، النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية، وعلى الإسهامات التي يقدمها وإدارته في سبيل الوصول إلى الغايات.

- **رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا كافي على رضاه عن العناصر الأخرى:** إن رضا الفرد على عنصر معين لا يمثل ذلك دليلا كافي على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن ما يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير لدى غيره، وذلك نتيجة لاختلافات حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

الفرع الرابع: أهمية الرضا الوظيفي

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من المورد البشري، المؤسسة والمجتمع نوضحها فيما يلي:

✚ **أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمورد البشري:** ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:²

- **زيادة القدرة على التكيف مع بيئة العمل:** حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.

¹ - محمد سليمان العميان، "السلوك التنظيمي"، الطبعة 3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 198.

² - نور الدين شنوقي، "تفعيل نظام أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية: حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 191.

- زيادة الرغبة في الإبداع والابتكار: فعندما تشعر الموارد البشرية بأن جميع حاجاتها المادية من أكل، شرب، سكن... الخ. وغير المادية من تقدير واحترام، أمان وظيفي... الخ. مشبعة بشكل كافي، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.

- زيادة مستوى الطموح والتقدم: فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.

- الرضا عن حياة العمل: حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموارد البشرية تساعد هذه الأخيرة على مقابلة متطلبات الحياة.

➤ أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:¹

- ✓ ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموارد البشرية أكثر تركيزا على عملها؛
- ✓ ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموارد البشرية في الإنجاز وتحسين الأداء؛
- ✓ تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي... الخ؛
- ✓ ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما تشعر الموارد البشرية بأن وظائفها أشبعت حاجاتها المادية وغير المادية يزيد تعلقها بمؤسستها؛
- ✓ يعتبر الرضا الوظيفي مؤشر قوي لتنبؤ بسلوك العمال وأدائهم على سبيل المثال استخدام الرضا الوظيفي لتنبؤ بانقسامات، ترك العمل وإنتاجية العمال؛
- ✓ إن الرضا الوظيفي هو واحد من أهم العناصر التي تسمح بالتنبؤ بالرفاه الكلي.

➤ أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:

- ✓ ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية؛
 - ✓ ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.
- كما يمكن توضيح أهمية الرضا الوظيفي فيما يلي:²
- ✓ إشباع حاجات الفرد إشباعا كاملا في العمل؛
 - ✓ التوازن بين قدرات الفرد الخاصة والمهنية للوصول إلى قمة الإبداع التي تزيد المنظمة تحقيقه؛
 - ✓ تحقيق أقصى قدر ممكن من إمكانات وقدرات الفرد وطاقاته الكامنة في محيط العمل؛

¹- المرجع السابق، ص 192.

² - أمال زرقاوي، "أثر الصراع التنظيمي على العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل بسكرة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، تخصص علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2013، ص 37.

- ✓ تحقيق أقصى قدر ممكن من إمكانيات وقدرات الفرد وطاقاته الكامنة في محيط العمل بالرغم من المعدات والتكنولوجيا يبقى العنصر البشري على هذه الدرجة الكبيرة من الأهمية لذلك تسعى المنظمة راضيا عن عمله لأن المورد البشري هو الدعامة الأساسية لمنظمة فهو يضع إستراتيجيات ويرسم الأهداف وينفذها وهو الذي يتابع ويقوم؛
- ✓ تقديم المساعدة لمدرين والمشرفين على تصميم بيئة العمل المناسبة ونظام حوافز فعال يساعد على الحفاظ على الموظفين والإبقاء عليهم في مجال العمل وزيادة فعاليتهم وأدائهم الوظيفي؛
- ✓ انخفاض ملموس وواضح في مستوى الغياب ودوران العمل والحوادث والصراعات العمالية: تعلم مهارات جيدة حيث تستثمرها المنظمة في تطوير مجالات العمل وتحسين البيئة وجعلها أكثر ملائمة لإنجازاتها؛
- ✓ زيادة روح الثقة والتعاون بين القادة الإداريين والمرؤوسين وبين العاملين أنفسهم مما يساهم في تحقيق الإنجاز الفعال في هذا المجال؛
- ✓ عندما يشعر الفرد بأنه راضي عن العمل الذي يقوم به فإن هذا الشعور سوف يؤثر على قدراته وقيامه وسماته الشخصية بطريقة إيجابية؛
- ✓ شعور الفرد بالرضا الوظيفي يمكنه من القيام بأداء عمل جيد وكذلك تتحقق طموحاته ورغباته.

المطلب الثاني: مكونات الرضا الوظيفي

يشير الصيرفي (2009) أن مكونات الرضا الوظيفي تتمثل في:¹

- الأجر: يعتبر الأجر بمثابة وسيلة لإشباع الحاجات الدنيا كما أن أثره يمتد ليعطي الشعور بالأمن وليرمز إلى المكانة الاجتماعية وينظر إليه الفرد لعرفان المنظمة بأهميته.
- محتوى العمل: إن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديه الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على درجة الرضا، وفيما يلي عرض لأهم متغيرات المحتوى وعلاقتها بالرضا الوظيفي:
- ✓ درجة تنوع المهام: كلما كانت درجة تنوع المهام عالية كلما قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة وبالتالي زادت درجة الرضا عن العمل والعكس صحيح؛
- ✓ درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: وهو كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زادت درجة رضاه عن العمل؛
- ✓ درجة استخدام الفرد لقدراته: كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستنفذ كامل قدراته زادة درجة رضاه عن العمل؛

¹ - مصطفى بن هلال بن بدر الكندي، "الرضا الوظيفي لدى المعلمين الوافدين: دراسة ميدانية في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في التربية غير منشورة، نخصص إدارة تعليمية، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، عمان، 2014، ص ص 15، 16.

✓ **خبرات النجاح والفشل في العمل:** إن أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل تتوقف على درجة تقدير واعتزاز الفرد بذاته، وكلما كان تقدير واعتزاز الفرد بذاته عاليا كلما زاد أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا وكلما تصور الفرد أن العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها كلما زاد أثر خبرات النجاح والفشل على مشاعر الرضا لديه.

- **فرص الترقية:** تعرف الترقية بأنها نقل الموظف من الوظيفة الحالية إلى وظيفة ذات مستوى أعلى تختلف في المسؤوليات والواجبات ويصاحبها في العادة الزيادة في المرتب والدرجة. فالترقية رغم زيادتها لمسؤوليات إلا أن لها أثر خاص في نفسيات الأفراد، إذ تعبر عن مدى تقدير مجهدات هؤلاء، فالنظريات السلوكية تؤكد على ضرورتها في تحقيق رضا الأفراد.¹

- **جماعة العمل:** تمثل جماعة العمل كل الأفراد بالمنظمة التي تؤثر في الفرد وتتأثر به لتكون هناك اتصالات متبادلة تحقق الحاجات الاجتماعية.²

- **نمط الإشراف:** إن المشرف متفهم لمشاعر مرؤوسيه والذي يقيم علاقات معهم على أساس الصداقة والثقة الاحترام المتبادلين والمودة يحقق رضا عاليا بين المرؤوسين عن ذلك المشرف الذي يفتقد تلك الصفات لنمط سلوكه مع مرؤوسيه.

- **ساعات العمل:** بالقدر الذي توفر فيه ساعات العمل مع وقت الراحة يزيد الرضا عن العمل وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد لاستخدامه بالقدر الذي يحقق به الرضا عن العمل.³

- **ظروف العمل المادية:** تمثل ظروف العمل المادية في كل من الحرارة، الضوضاء، الإضاءة، ترتيب مكان العمل، توفر هذه العناصر بشكل جيد يؤدي إلى رضا الفرد عن مكان العمل.⁴

المطلب الثالث: أنواع الرضا الوظيفي

يأخذ الرضا الوظيفي عدة أشكال وفقا لاعتبارات ومعايير معينة يمكن إبرازها فيما يلي:⁵

✚ **من حيث شموليته:** يقسم الرضا الوظيفي إلى:

- **الرضا العام:** يعرف بأنه الاتجاه العام نحو عمل ككل فإما الموظف راضي أو غير راضي بصفة عامة (مطلقة) ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها الموظف أو العامل أكثر من غيرها ولا مقدار ذلك، فضلا عن الجوانب التي لا يرضى عنها أصلا بيد أنه يقيد في إلقاء نظرة عامة مع موقف العامل إزاء عمله بصفة عامة.

¹- محمد نصيف شاويش، "إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص230.

²- محمد الصيرفي، "السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)"، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، ص17.

³- مصطفى بن هلال بن بدر الكندي، المرجع السابق، ص16.

⁴- عبد الحميد عبد الفتاح مغربي، "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، المكتبة العصرية، مصر، 2006، ص262.

⁵- فرح طريف شوقي، "السلوك القيادي والفعالية الإدارية"، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص221.

- الرضا النوعي (الجزئي): يشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من الجوانب على حداء، وتشمل تلك الجوانب سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، فرص الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع الزملاء. وتفيد معرفة هذه الجوانب في التعرف على المصادر التي يمكن أن تساهم في زيادة أو تخفيض الرضا الوظيفي.

✚ من حيث زمن حدوثه: يقسم الرضا الوظيفي إلى:¹

- الرضا الوظيفي المتوقع: يشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقعا أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.

- الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي.

المطلب الرابع: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

✚ حاولت العديد من النظريات تفسير ظاهرة الرضا الوظيفي، وتعد النظريات التي تناولت الدافعية والحوافز نظريات مفسرة للرضا الوظيفي، ومما لا شك فيه أن هذه النظريات قد أرست مبادئ هامة وأساليب فنية وأفكارا ترتكز على تأملات فكرية راسخة وفروض علمية، ونتائج قد نجحت حينما وضعت في مجال التجربة، ونظرا لأهمية هذه النظريات وفائدتها الدراسية سنقوم بعرض أهم هذه النظريات على النحو التالي:

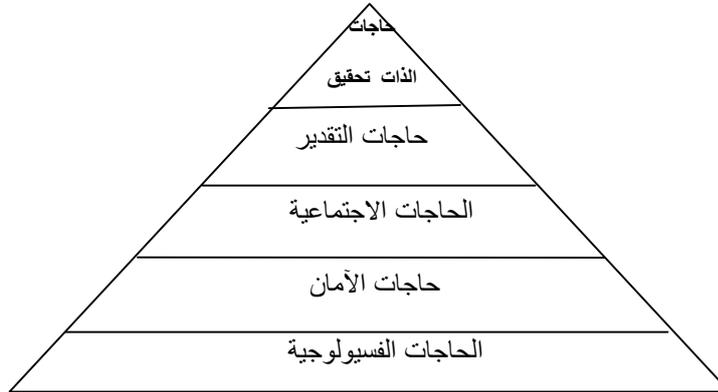
✚ نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلوا (Abraham Masloh): طور ماسلوا نظريته في سلم الحاجات في بداية 1935، إذ يوضح بأن هناك خمس مجموعات من الحاجات لدى الأفراد تتدرج من الحاجات الدنيا (الأساسية) التي سماها بالحاجات الفسيولوجية إلى الحاجات المتعلقة بالأمان ومن تم الحاجات الاجتماعية ومن تم حاجات التقدير، وأخيرا حاجات تأكيد الذات (التطور والنمو).²

والشكل رقم (1-1) يلخص الحاجات التي تطرق لها ماسلوا.

¹- إيناس فؤاد ناوي فلميان، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة، 2007، ص 65.

²- سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 168.

الشكل رقم (1-1): يوضح سلم ماسلوا للحاجات



source:

Bob Kimball, "The book on management best business book", New york,2004 ;p :192.

ويمكن وصف الحاجات التي ذكرها ماسلوا في سلمه كالتالي:¹

- **الحاجات الفسيولوجية (Physiological Needs):** هي عبارة عن الحاجات الأساسية لبقاء الفرد على قيد الحياة وتمتاز بأنها فطرية كما تعتبر نقطة البداية في الوصول إلى إشباع حاجات أخرى وهي عامة لجميع البشر، إلا أن الاختلاف يعود إلى قدر معين سيكون موضوع قبول ورضا من العاملين وتمثل في الحاجة إلى الأكل، الشرب، الهواء والنوم والراحة فما إلى ذلك ويميل الفرد إلى إشباع هذه الحاجات قبل التحول إلى الحاجات الأخرى.

- **حاجات الأمان (Safety Needs):** تأتي الحاجة إلى الأمان في المرتبة الثانية من حيث الأهمية، ويعتمد تحقيقها على مقدار الإشباع المتحقق من الحاجات الفسيولوجية فهي مهمة للفرد يسعى إلى تحقيق الأمان والطمأنينة له ولعائلته كذلك يسعى إلى تحقيق الأمان في العمل سواء من ناحية تأمين الدخل وأحمايته من الأخطار الناتجة عن العمل، وأن شعور الفرد بعدم تحقيقه لهذه الحاجة سيؤدي إلى انشغاله فكريا ونفسيا مما يؤثر على أدائه في العمل لهذا على الإدارة أن تدرك أهمية حاجة الأمان للعامل لخلق روح من الإبداع بين العاملين، وهذه الحاجات تشمل الشعور بالأمان والاطمئنان والاستقرار والبعد عما يهدد السلامة العامة للإنسان إذ يحاول البشر دوما ترتيب حياتهم لضمان عدم حدوث ما من شأنه تعريضهم للخطر.

- **الحاجات الاجتماعية (Social Needs):** تظهر هذه الحاجات بعد إشباع الحاجات السابقة، كدافع رئيسي يوجه السلوك ويقصد بالحاجات الاجتماعية تلك المتعلقة بالرغبة في الانتماء والقبول من الآخرين والصدقة والمودة خاصة وأن الإنسان اجتماعي بطبيعته يرغب أن يكون محبوبا من الآخرين عن طريق انتمائه للآخرين ومشاركته لهم في مبادئهم وشعائهم التي تحدد مسيرة حياته، وأن العمل الذي يزاوله العامل فيه فرصة لتحقيق هذه الحاجة عن طريق تكوين علاقات وصدقات مع العاملين معه.

¹- يوسف حجي الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متعامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006 ،

وقد وضحت الدراسات أن جو العمل الذي لا يستطيع إشباع هذه الحاجات يؤدي إلى اختلاف التوازن النفسي لدى العاملين ومن تم إلى مشكلات عمالية تؤدي إلى نقص الإشباع وارتفاع معدلات الغياب وترك العمل وهذا يجعل التنظيم يفشل في تحقيق أهدافه.

- **حاجات التقدير (Esteem needs):** هي الحاجات الخاصة بتحقيق الاحترام، الثقة بالنفس، الجدارة، الاستقلال والحرية، حيث يشعر الإنسان أن الآخرين يحترمونه ويقدرونه والشعور بالإنجاز والقوة وبالذقة والاستقلالية، وأن يبادل الآخرين نفس الشعور، لذا فإن شعور العامل بالثقة وحصوله على التقدير والاحترام من الآخرين يحسسه بمكانته، وتشعر هذه الحاجات الفرد بأهميته وقيمة ما لديه من إمكانيات يساهم في تحقيق أهداف المشروع لهذا تعتبر من وظائف المدير، لذلك أن المدراء الذين يركزون على حاجات التقدير كمحرك لدوافع العاملين تتحقق أهداف مشاريعهم على عكس من يقلل من إمكانيات الفرد في التنظيم هذا ويجعل الاستفادة منه محدودة ويخلق مشكلات بين الأفراد والتنظيم.

- **الحاجة إلى تحقيق الذات (Kelf_Adualisation Needs):** هي الحاجات التي تترجع على قمة الهرم الحاجات الإنسانية وإنها تعكس رغبة الفرد في تحقيق كل ما يتفق وقدراته، أي تحقيق طموحات الفرد العليا في أن يكون للإنسان ما يريد وأن يكون في هذه المرحلة التي يصل فيها الإنسان إلى درجة مميزة عن غيره ويصبح له كيان مستقل.

وتعتبر الحاجة إلى الاستقلال من أهم مكونات هذه الحاجات حيث يظهر منذ مرحلة الطفولة وتتطور مع تقدمه في العمر ويصبح وبالتالي يبدأ بتحرير نفسه من الاعتماد على الغير وعند هذا المستوى يكون الإنسان قادرا على تحقيق أعماله باستخدام كامل طاقاته وإمكاناته الذهنية والجسدية.

والجدير بالذكر أن نظرية ماسلوا تقوم على عدة افتراضات تحكم مفاهيم نظريته وهي:¹

- ✓ أن دوافع الفرد معقدة للغاية، وليست لدوافع معين أثر على السلوك إذ أن السلوك ناجم عن تأثير مجموعة من الدوافع العاملة في نفس الوقت؛
- ✓ أن الحاجات التي تقع في قاعدة الهرم يجب أن يتم إشباعها أولا من قبل أن يكون للحاجات التي تحتل المراتب العليا، في الهرم تؤثر على سلوك الإنسان؛
- ✓ أن الحاجات المشبعة لا تشكل دافعا للسلوك، فعندما يتم إشباع حاجة واحدة من هذه الحاجات تظهر حاجة أخرى لتحل مكانها؛
- ✓ الحاجات في المستويات العليا للأفراد يمكن إشباعها بطرق وسبل عديدة عن تلك الطرق التي تشبع الحاجات الدنيا.

¹- المرجع السابق، ص 383.

ومن أهم الانتقادات الموجهة لنظرية ماسلوا نجد:¹

✓ افتراض ماسلوا أن الحاجات الإنسانية يتم إشباعها بطريقة متدرجة ومتتالية حيث يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية أولاً ثم الحاجة إلى الأمان وهكذا، وهذا الافتراض غير صحيح وغير واقعي فلا يعقل أن ينتظر الفرد ولا يقوم بإشباع الحاجة إلى الانتماء مثلاً طالما لم يشبع حاجاته المادية والحاجة للأمان؛

✓ افتراض ماسلوا أن الحاجات التي في قاعدة الهرم هي الحاجات الأعلى من حيث المستوى وهذا غير واقعي ويتوقف على المواقف والظروف ونوع الأفراد فأحياناً تشعر أن الحاجة إلى الاحترام لديك غير مشبعة وتسعى إلى إشباعها ولو بالتضحية وقتياً، ببعض الحاجات الفسيولوجية، أو تفضل أن تعمل مع شخص يحترمك ويشعرك بالتقدير، وترفض العمل مع شخص آخر، لا يشبع حاجة الاحترام والتقدير لديك بالرغم من أنه يقدم لك أجراً كبيراً؛

✓ بالرغم من عمومية نموذج هرم ماسلوا على جميع الأفراد في جميع الأماكن والظروف والأوقات: إلا أن هذا الهرم المتدرج قد يختلف من فرد لآخر ومن وقت لآخر من مكان لآخر، فالفرد في الصحراء قد يعرض نفسه إلى الخطر في سبيل الحصول على جرعة من الماء في حالة العطش الشديد. ولأسير لدى الأعداء في الحرب قد يذل ويهان ويقبل هذا ويتحمل في سبيل أن يحصل على الطعام أو ينجوا من القتل... الخ وهكذا؛

✓ تتسم أعمال ماسلوا بالطابع النظري أكثر من الطابع العملي الواقعي.

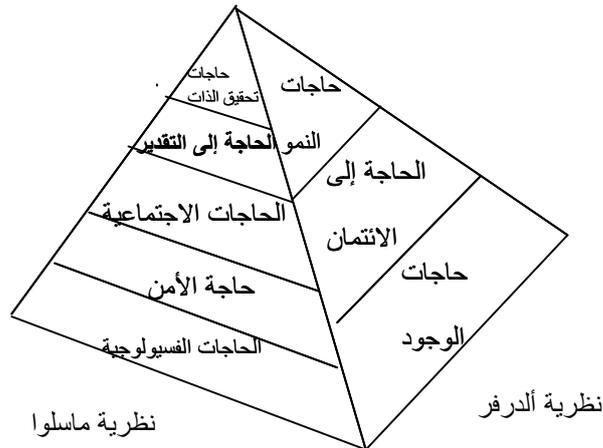
✚ **نظرية الحاجات لألدرفر (Alderfer Needs Theory):** أخذاً بعين الاعتبار الانتقادات التي وجهت لنظرية ماسلوا قدم ألدرفر (Alderfer) عام 1972 نظريته المعروفة باسم **E.R.G Theory** التي تصنف الحاجات في ثلاث مجاميع هي:

- **الحاجة للوجود (Existence Need):** هي تماثل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان عند ماسلوا.
 - **الحاجة للانتماء (Relatedness Need):** هي تماثل الحاجات الاجتماعية عند ماسلوا.
 - **الحاجة للنمو (Growth Need):** هي تمثل حاجات التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات عند ماسلوا.²
- والشكل رقم (1-2) يقارن بين نظريتي الحاجات لماسلوا ونظرية الحاجات لألدرفر:

¹ جمال الدين محمد مرسى، ثابت عبد الرحمن إدريس، "السلوك التنظيمي (نظريات وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)"، الدار الجامعية، 2004، ص ص 354، 353.

² صالح محمد محسن العامري، طاهر محسن الغالي، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 463.

الشكل رقم (2-1): مقارنة بين نظريتي الحاجات لماسلو ونظرية الحاجات لألدرفر



المصدر: جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، "إدارة السلوك في المنظمات"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004، ص168.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن ألدرفر وماسلوا اتفقا على وجود سلم للحاجات وأن الفرد يتحرك على هذا السلم تدريجياً، ومن أسفل إلى الأعلى، كما اتفقا على أن الحاجات غير المشبعة هي التي تحفز الفرد والحاجات المشبعة تصبح أقل أهمية، ولكن ألدرفر أضاف بأن كما تم إشباع الحاجات العليا كلما زادت أهميتها، كما أنه حركة الفرد على سلم الحاجات أكثر تعقيداً مما اقترحه ماسلوا، حيث ركز ألدرفر على أن الفرد يتحرك إلى أعلى وإلى أسفل على سلم الحاجات، فقد أكد ألدرفر في حالات معينة فإن الفرد قد يعود إلى الحاجات الدنيا. فمثلاً عندما يفشل الفرد في إشباع حاجات النمو (الحاجات العليا) فإنه يكون محفزاً للعودة إلى الحاجات الدنيا وإشباعها بشكل أفضل. فالفرد الذي يفشل في تحقيق مركز وظيفي مرموق، قد يلجأ إلى جمع الأموال وبناء علاقات اجتماعية أفضل من السابق مع الآخرين.¹

نظرية الحاجات الثلاثة (نظرية الإنجاز) لماكلياند (Three Needs Theory): طورت هذه النظرية من قبل عالم النفس ديفيد ماكلياند والذي ركز على حاجة الأفراد للإنجاز، وقد أعتمد ماكلياند وزملائه في دراساتهم على الصور، حيث كانوا يطلعون أفراد الدراسة على صورة ويطلبون من كل فرد كتابة قصة عن الصورة، ما الذي يحدث في الصورة وماهي النتائج المتوقعة، لقد افترضوا أن القصة التي يكتبها الفرد تعكس قيمة ودوافعه واهتماماته وحاجاته.²

لقد توصل ماكلياند إلى ثلاثة حاجات رئيسية لدى أفراد الدراسة وهي:³

- **الحاجة للقوة أو السلطة need of power:** أي أن الأفراد الذين لديهم حاجة للسلطة يسعون باستمرار لممارسة التأثير والرقابة على الآخرين، إضافة إلى رغبتهم في اشتغال مناصب قيادية.

¹ - رضا صاحب أبو أحمد آل هلي، "الإدارة لمحات معاصرة"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 438.

² - حسين حريم، "مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)"، الطبعة 2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 252.

³ - موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك، "أساسيات الإدارة الحديثة"، الطبعة 3، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 164.

- **الحاجة للانتماء need for affiliation**: إذ أن الأفراد الذين عندهم حاجة قوية للانتماء يتولد لديهم شعور بالبهجة والسرور عندما يكونون محبوبين من أشخاص آخرين ويشعرون بالألم إذا تم رفضهم من قبل الجماعة التي ينتمون إليها.

- **الحاجة لإنجاز The need for achievement**: هي الحاجة إلى أن يبذل الفرد جهدا وأن يحقق إنجازات معينة وأن يتفوق فيها وفقا لمعايير معينة.

تقوم نظرية الحاجات الثلاث لماكلياند على مجموعة من الافتراضات نذكر من أهمها:¹

✓ تكتسب الحاجات السابقة وتتطور مع تطور خبرات المورد البشري في الحياة؛
 ✓ يتباين شعور الموارد البشرية فيما بينها نحو الحاجة للإنجاز. بالموارد البشرية التي تتميز بأن لديها دافع قوي للإنجاز يرتفع لديها الشعور بالسعادة والرضا من تحقيق النتائج الجيدة، عكس الموارد البشرية التي تتميز بدافع انجازي ضعيف؛

✓ لا يصلح أن يكون مديرا جيدا ذلك الشخص الذي يتميز بدافع الانتماء العالي، حيث يرى ماكلياند أن سعي هذا الشخص لتعزيز علاقاته الاجتماعية يؤدي إلى عدم الفعالية والفاعلية في اتخاذ القرارات، حيث سيتم في هذه الحالة تغليب الاعتبارات الاجتماعية والشخصية على الاعتبارات الموضوعية.

وجهت نظرية ماكلياند عدة انتقادات منها خاصة بمنهجية بحثه منها:²

✓ حتى يصنف أفراد العينة قام بالتالي عرض مواقف عليهم؛
 ✓ طلب منه مل منهم وصف ماذا يحدث في كل موقف (هذا الوصف يعتمد على إدراك كل فرد والمعنى الذي يعطيه لكل موقف)؛

✓ حدد حاجات كل فرد بمقياس محدد (وهذه الطريقة غير موضوعية + يتأثر بالشخصية الباحث).

➡ **نظرية ذات العاملين لهزبرغ (Two-Factor Theory)**: قام فريديك هزبرغ ببناء على الدراسة التي أجراها على 200 محاسب ومهندس، عام 1959 في عدد من الشركات العامة في سيلفانيا في أمريكا إلى التوصل إلى الفصل بين المشاعر الدافعة للرضا الوظيفي والاستياء، وأن العوامل المؤدية للرضا تختلف تماما عن العوامل المؤدية للاستياء وهذه العوامل هي:³

- **العوامل المحفزة الدافعة (Motivation Factors)**: هي العوامل المرتبطة بطبيعة الأفراد وشخصيتهم إذ يعد وجودها حافزا نحو الانجاز والأداء الأفضل نتيجة تحقق الرضا والقناعة لدى الفرد مما يدفعه إلى المثابرة والإبداع في العمل.

¹ طارق طه، "إدارة الأعمال (منهج حديث معاصر)"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص ص 646، 648.

² مصطفى يوسف كافي وآخرون، "المفاهيم الإدارية (مبادئ الإدارة الحديثة)"، مكتب المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 28.

³ خليل محمد الشماخ، خضير كاظم حمود، "نظرية المنظمة"، الطبعة 3، دار المسيرة، عمان، 2007، ص ص 279، 280.

- العوامل الوقائية (Thygiene factois) : هي العوامل ذات العلاقة بظروف العمل والتي يفترض أن تكون بالمستوى الذي يحقق القناعة والرضا لدى العاملين ويمنع حالات الاستياء، بالاتجاه الذي يؤدي إلى تفعيل دور الفرد والجماعة في انجاز المهمات المطلوبة. والشكل رقم (1-3) يوضح نظرية ذات العاملين.



المصدر: أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي، (مدخل بناء المهارات)"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 225.

يوضح الشكل أعلاه مضامين نظرية العاملين كما أوردها هيرزبرغ والتي تضم فئتي العوامل ذات العلاقة بالأفراد العاملين (العوامل المحفزة) وتلك المرتبطة بظروف العمل (العوامل الوقائية)، حيث يختلف كل منها بحسب أهميته.¹

وقد وجه بعض الباحثين عدة انتقادات لنظرية هيرزبرغ وعلى رأسهم "أدوين" الذي قام بتوجيه نقد لنظرية هيرزبرغ وقد تمثل نقده في نواحي تتصل بالمهن المدروسة والأماكن التي جمعت منها البيانات واستخدام أداة واحدة لقياس الاتجاه وثبات وصدق البيانات، وفيما يلي نتناول كل هذه النواحي كما جاءت في هذه الدراسة:²

- ✓ **قلة الأعمال المدروسة:** فدراسة هيرزبرغ اقتصر على المهندسين والمحاسبين وهي تمثل عينة صغيرة فقط من الأعمال التي يجب أن تدرس؛
- ✓ **الأماكن التي جمعت منها البيانات:** وصل عددها تسعة أماكن فقط وبالإضافة لذلك فإن البيانات في هذه الأماكن اعتبرت مجموعة واحدة من إهمال تأثير الفروق في ذلك؛

¹ صلاح عبد القادر النعيمي، "الإدارة"، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 219.

² فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 91، 92.

✓ **التعميم من خلال التاريخ:** فقد حاول هيرزبرغ ومعاونوه تعميم اكتشافاتهم بنتائج تاريخ العمل الإنساني وأوضحوا أنه يمكن تفسير ظواهر تاريخية متعددة من خلال نظريتهم، ولا يعتبر هذا محكما كافيا لتعميم النظرية؛

✓ **استخدام مقياس واحد للاتجاه نحو العمل:** إذ استخدم هيرزبرغ مقابلة شبه محددة لقياس الاتجاه نحو العمل وهذا يكون مقبولا عندما يكون الباحث يصدر دراسة مكثفة هذا بالإضافة إلى أنه كيف يمكن باستخدام طريقة واحدة أن ترتفع النتائج لمستوى النظرية.

✚ **نظرية التوقع لفكتور فروم (Theory Expectancy):** وضعت هذه النظرية من قبل العالم فكتور فروم في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1968. وتقوم هذه النظرية على أساس أن سلوك الفرد يعتمد ليس على الحقيقة الموضوعية ولكن على إدراكه النسبي للحقيقة الموضوعية ولكن على إدراكه النسبي للحقيقة، وكيفية رؤيته للكون حوله. وتركز هذه النظرية على كيفية رؤية الشخص وإدراكه للعلاقات بين الجهد والانجاز والمكافأة.

إن قوة الجذب للنتيجة التي يود الشخص الحصول عليها تسمى "التكافؤ" والاعتقاد بأن جهدا معيناً يؤدي إلى النتيجة يسمى "توقع" وهذان الأمران يعتمدان على الإدراك الشخصي للموقف من قبل الشخص، وهنا تعمل الدافعية على الجهد والانجاز الذي يؤدي إلى المكافأة حسب توقع الشخص. وعليه تقوم نظرية فروم على ثلاث عناصر أساسية وهي:¹

- **التوقع (Expectancy (E):** وهو إدراك الشخص لاحتمالية حصول نتيجة ما من سلوك أو عمل محدد، فالاجتهاد يؤدي إلى نتيجة أفضل.

- **وسيلة (Instrumentality (I):** وتتعلق الوسيلة باعتقاد الشخص وتوقعه بأن أداءه في مجال ما سيقود إلى مكافأة مرغوبة محددة.

- **التكافؤ (valence (v):** وهي القيمة التي يحددها الشخص للمكافأة التي يرغب فيها أو يسعى إليها. فمستوى جهد الشخص أو دافعيته تعتمد على التوقع، الوسيلة والتكافؤ على النحو التالي:

$$M(\text{Motivation}) = (E \cdot I \cdot V)$$

✚ **نظرية القيمة:** يرى لوك (look) أن الرضا الوظيفي يمكن النظر إليه من ناحية القيمة، ويعني ذلك النظر إلى الرضا كحالة عاطفية سارة وأنه ليس مجرد مجموع بسيط لحالات الرضا للفرد عن العناصر الفردية

¹ - صبحي جبر العتيبي، "تطور الفكر والأساليب في الإدارة"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 50.

التي تتكون منها الوظيفة، بل يجب النظر إلى جميع العوامل التي تلعب دورا في تحديد المستوى الكلي للرضا عند الإنسان.

ويمكن النظر لتلك النظريات على أساس المعادلة التالية:¹

$$\text{روك} = (\text{رف}1) + (\text{رف}2) + \dots$$

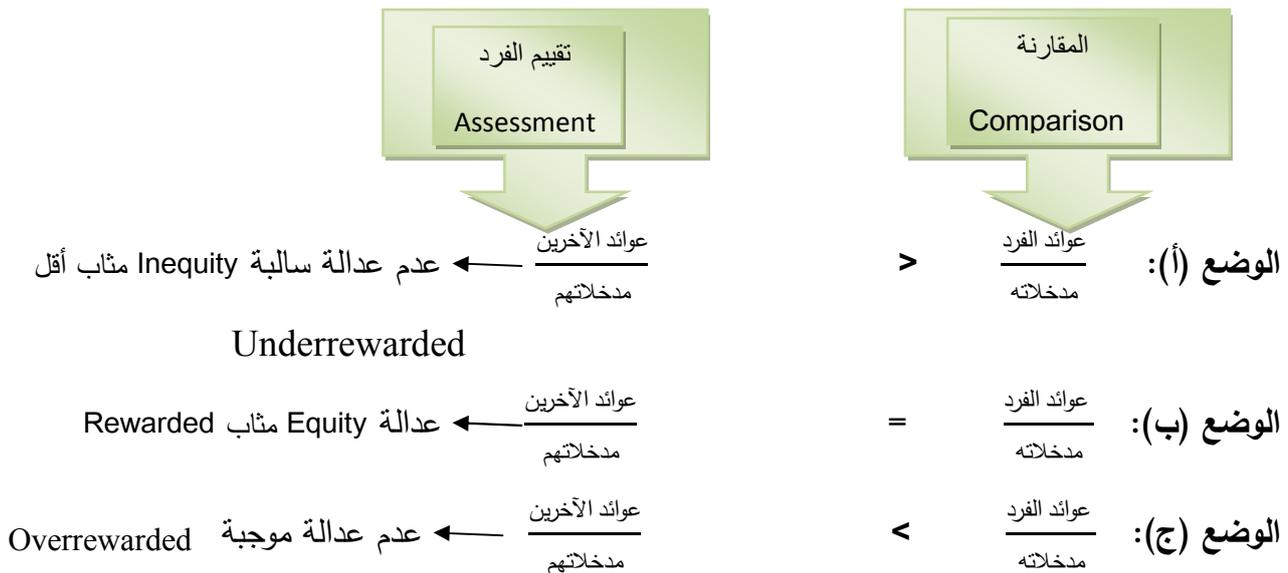
حيث تعني (روك) الرضا الكلي، و(رف1) تمثل الرضا الفردي عن جوانب العمل، و(رف2) تمثل أهمية كل واحد من هذه العناصر وهذا يعني أن أهمية نشاط العنصر كقوة فاعلة تزيد أو تنقص حسب مدى الرضا مع كل عنصر مما ينعكس بالتالي على مدى الرضا الوظيفي الكلي.

➤ **نظرية العدالة (Equitytheory) لستاسي آدمز (Stacy Adams):** تقوم نظرية العدالة لآدمز على أن الأفراد يقارنون معدل مدخلاتهم ومخرجاتهم إلى معدلات مدخلات ومخرجات سواهم من الأفراد ليكونوا شعورا معينا تجاه الإنصاف أو عدمه. وبالطبع فإن الأفراد يرغبون في وجود توازن ما بين مدخلاتهم، مخرجاتهم، مدخلات ومخرجات الآخرين ليصلوا إلى الإنصاف المرغوب به، والمهم هنا أن الفرد أو الأفراد يختارون موضوع المقارنة.²

والشكل رقم (1-4) يوضح المقارنات الإدراكية طبقا لنظرية العدالة.

الشكل رقم (1-4): المقارنات الإدراكية طبقا لنظرية العدالة

Perceived Comparison



المصدر: طارق طه، "السلوك التنظيمي (في بيئة العولمة والأنترنت)"، مرجع سابق، ص 333.

¹ محمد إسماعيل بلال، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص 150.

² حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية (من منظور استراتيجي)"، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 308.

من خلال الشكل رقم (4-1) نلاحظ أن الحالة (أ) تعبر عن عدم عدالة سألبة من وجهة نظر الفرد، والحالة (ج) المعبرة عن عدم عدالة موجبة هي الأوضاع المحركة لدافعية الفرد تجاه العمل. حيث يحاول تعديل أو تغيير سلوكه، للوصول إلى الوضع العادل، حتى ينهي حالة التوتر النفسي التي تنتابه بسبب هذا الوضع، أما الحالة (ب) والتي تمثل ذلك الوضع العادل فلا يترتب عليها إثارة للدافعية وبالتالي أمكن التنبؤ بالاستجابات المحتملة التي يمكن أن يسلكها الفرد نتيجة إدراكه بعدم العدالة السالبة والتي تتمثل في:¹

✓ سيحاول تغيير المدخلات تجاه العمل؛

✓ تغيير العوائد من العمل؛

✓ إعادة المقارنة والبحث عن مرجعيات جديدة؛

✓ تغيير الوضع (ترك العمل).

📌 **نظرية لولير (Lawler Theory) في تفسير الرضا الوظيفي:** قام إدوارد لولير Edward Lawler

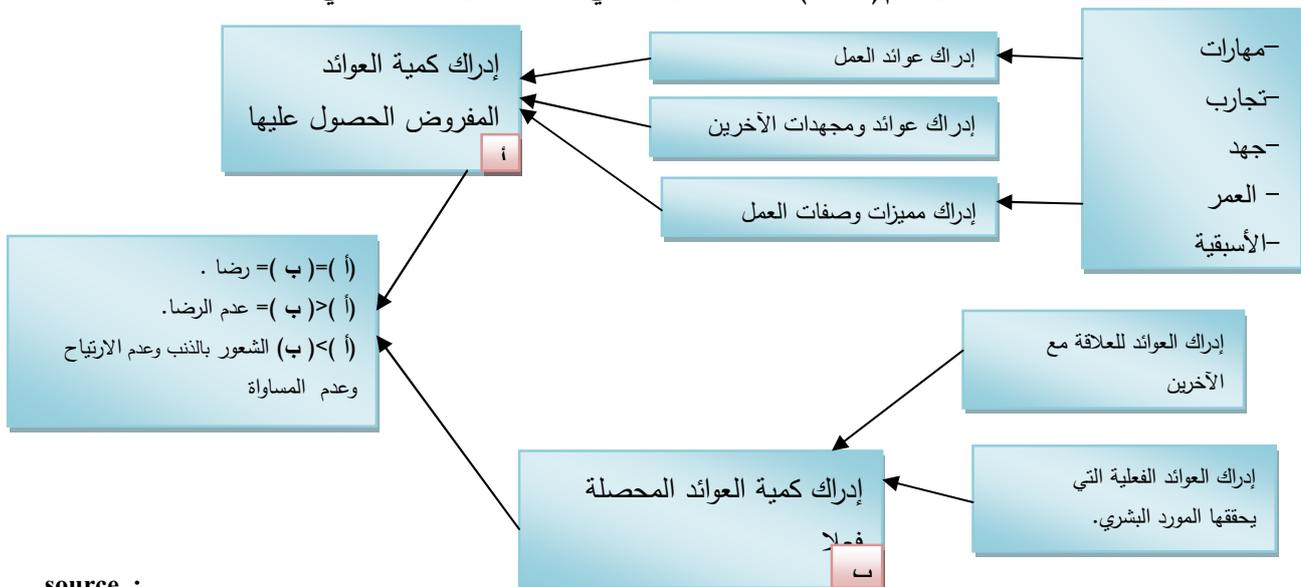
عام 1968 بطرح نظرية لتفسير الرضا الوظيفي تركز على بعدين رئيسيين هما:²

✓ **البعد الأول:** إدراك المورد البشري لكمية العوائد المفروض الحصول عليها.

✓ **البعد الثاني:** إدراك المورد البشري لكمية العوائد المحصلة فعلا.

ويرى لولير أن هذين البعدين لهما علاقة مع ثلاثة عناصر مرتبطة بالوظيفة هي الراتب، الإشراف ومحتوى العمل. والشكل رقم (5-1) يلخص نظرية لولير في تفسير الرضا الوظيفي.

الشكل رقم (5-1): نظرية لولير في تفسير الرضا الوظيفي



source :

E. Lawler, *Motivation in work, organization publishing comp*, New York, 1973, p: 75

¹- طارق طه، مرجع سابق، ص 334.

²- محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 151.

يوضح الشكل رقم (5-1) رأي لولير، وهو أن الرضا الوظيفي للمورد البشري يحدده مقدار الفرق ما بين (أ) "إدراك المورد البشري لما ينبغي الحصول عليه من عوائد"، و(ب) "ما أدرك المورد البشري أنه حصل عليه بالفعل". ففي الحالة التي يدرك فيها المورد البشري أن مقدار العوائد التي كان من المفروض أن يحصل عليها (المتوقعة)، تفوق كمية العوائد المحصل عليها فعلا، تكون النتيجة عدم الرضا الوظيفي. وفي الحالة التي يدرك فيها المورد البشري أن كمية العوائد المفروض الحصول عليها مساوية للعوائد المحصل عليها فعلا، يكون الرضا الوظيفي هو النتيجة. أما إذا أدرك المورد البشري أن العوائد المحصل عليها فعلا تفوق كمية العوائد المفروض الحصول عليها، تكون النتيجة هي الشعور بالذنب وعدم الارتياح¹.

¹ - شفيق شاطر، "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء -سونلغاز - جيجل"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، الجزائر، 2010/2009، ص 30.

المبحث الثاني: محددات الرضا الوظيفي، مراحل وطرق قياس الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي مجموعة أفكار، قيم، ومعايير يرسمها الفرد حول عمله، والتي من خلالها يحدد علاقته مع زملاء عمله، فهو حالة وجدانية يمكن التعرف عليه أكثر من خلال دراسة أهم محدداته، مراحلها، وأخير طرق قياسه.

المطلب الأول: محددات الرضا الوظيفي

هناك بعض المحددات التي يمكن من خلالها تحقيق الرضا الوظيفي ألا وهي:¹

- **التباعد:** وقد تم مناقشته أي أن الرضا عن العمل يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب الفرد بتحقيقها وتلك التي يحصل عليها في مجال العمل.

- **العدالة:** أي شعور الفرد بعدالة عندما يحصل على ما يعتقد أنه يستحقه من العمل.

- **الوضع الشخصي المسبق لفرد:** قد تؤثر شخصية على مدى شعوره بالرضا عن العمل، بالرغم من إمكانية التأثير على مستوى الرضا من خلال تغيير بيئة العمل إلا أن الوقف الشخصي المسبق للفرد قد يؤثر على مستوى شعوره بالرضا بالرغم من تغيرات الإيجابية في العمل.

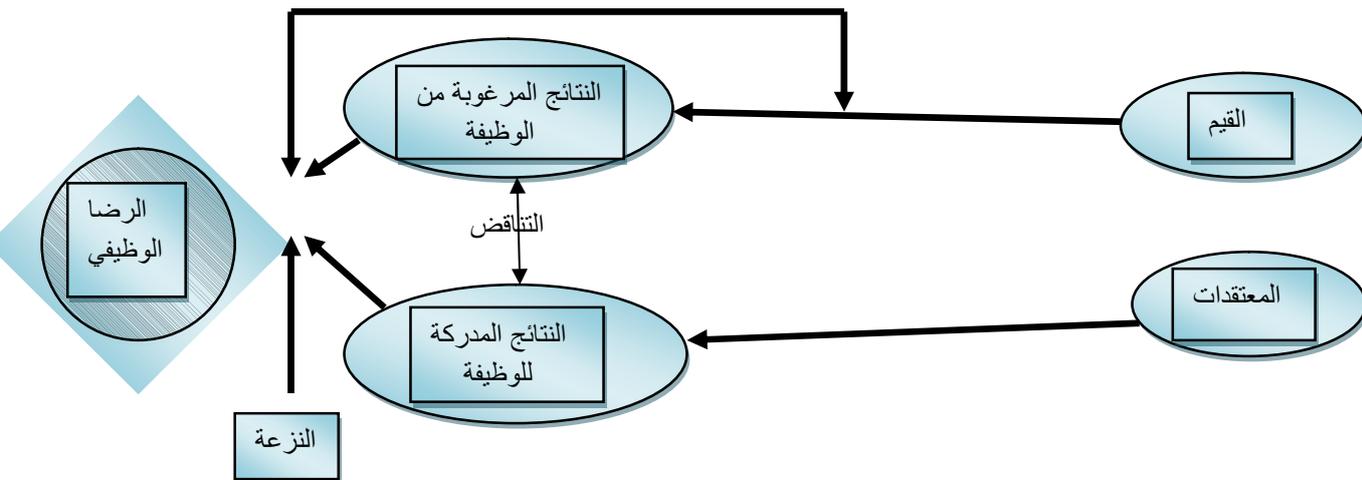
ويخلص الشكل رقم(6-1) النتائج التي توصلت إليها الأبحاث فيما يتعلق بمحددات الرضا عن العمل فالرضا هو دالة في بعض العوامل التي تعكس الموقف الشخصي المسبق للفرد والتباعد بين نواتج العمل التي يرغب الأفراد في تحقيقها الفرد، والنواتج التي يحصل عليها فعلا وبصفة أكثر تحديدا، فإن الفرد يمارس درجة أكبر من الرضا يحقق نواتج العمل التي يريدها، أو يحقق مستوى أعلى منها، يدرك عدالة نواتج العمل مقارنة بما يحصل عليه الآخرين، ويدرك عدالة الإجراءات التي تم على أساسها تحديد نواتج العمل. أما النواتج التي يرغب الأفراد في تحقيقها من العمل، فهي دالة في نظام القيم الشخصية واعتبارات العدالة والمساواة، فالنواتج التي يدرك الأفراد حصولهم عليها من العمل تمثل معتقداتهم عن طبيعة ما يؤدونه من الأعمال ومن هنا فإن الرضا عن العمل يمثل مجموعة من الاتجاهات المتعلقة بالعمل والمنبثقة عن معتقدات وقيم الفرد.

وعلى أساس ذلك يشعر الفرد بالرضا الوظيفي عندما يتحقق:

- ✓ عندما يحقق نتائج العمل التي يريدها، أو تفوق النتائج التي يرغبها؛
- ✓ عندما يدرك أن نتائج الوظيفة التي يحصل عليها عادلة مقارنة بالنتائج التي يحصل عليها الآخرين؛
- ✓ عندما يدرك عدالة الإجراءات التي يتم على أساسها تحديد نتائج العمل؛
- ✓ عندما تكون له نزعة إيجابية للبيئة المحيطة، وأفكار غير متناقضة عنها.

¹- رواية حسن، "السلوك التنظيمي المعاصر"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص ص173،172.

الشكل رقم (6-1): تأثير التباعد، العدالة والموقف الشخصي المسبق على الرضا عن العمل



المصدر: جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 299.

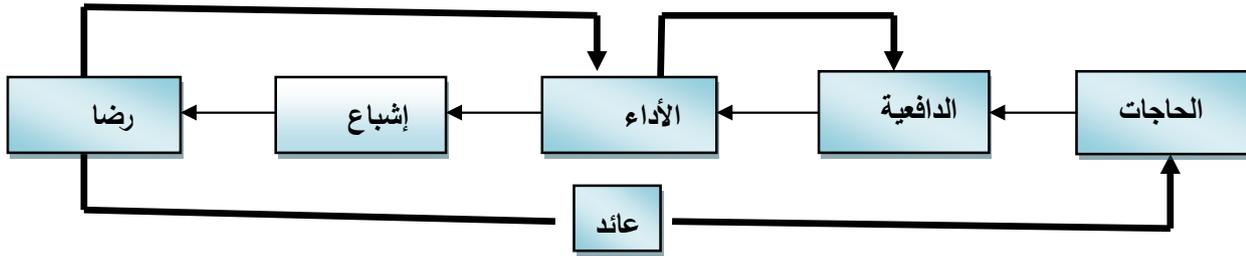
المطلب الثاني: مراحل الرضا الوظيفي

يعمل الناس لكي يصلوا إلى أهداف معينة، وينشطون في أعمالهم لاعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم هذه الأهداف، ومن ثم فإن بلوغهم إياها سيجعلهم أكثر رضا مما هم عليه حيث ينظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها، والعوامل التي تسبقه وتعد مسؤولة عن حدوثه، سنجد أن تلك العوامل تنظم في نسق من التفاعلات يتم على النحو التالي:¹

- الحاجات: لكل فرد حاجات يسعى لإشباعها، ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحة.
 - الدافعية: تولد الحاجات قدرا من الدافعية، لحث الفرد إلى التوجه نحو المصادر المتوقع إشباع تلك الحاجات من خلالها.
 - الأداء: تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد، ويوجه خاصة في عمله، اعتقادا منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع تلك الحاجات.
 - الإشباع: يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.
 - الرضا: إن بلوغ الفرد مرحلة من الإشباع من خلال الأداء الكفء في عمله يجعله راضيا عن العمل باعتباره الوسيلة التي ستبني من خلالها إشباع حاجاته.
- والشكل رقم (7-1) يوضح ديناميكيات الرضا الوظيفي.

¹ - فرج طريف شوقي، مرجع سابق، ص 120.

الشكل رقم (7-1): ديناميكية الرضا الوظيفي (مراحل الرضا الوظيفي)



المصدر: محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 313.

المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي

تشير الأبحاث العلمية إلى وجود عدة طرق لقياس الرضا الوظيفي تتمثل في:¹

❖ **الطريقة المباشرة في قياس الرضا الوظيفي:** تقوم الطريقة المباشرة على تصميم قائمة استقصاء تتضمن

أسئلة توجه للموارد البشرية بالمؤسسة، وهذا من أجل الحصول على تقرير مباشر منها عن درجة رضاها

الوظيفي. ونميز هنا بين طريقتين رئيسيتين تستعملان في تحديد محتوى أسئلة قوائم الاستقصاء هما:

✚ **طريقة تقسيم الحاجات:** وفق طريقة تقسيم الحاجات يتم تقديم قائمة من الأسئلة تغطي التقسيم الذي قدمه

ماسلوا للحاجات الإنسانية وهي الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمن، الحاجات الاجتماعية، حاجات

التقدير والاحترام، حاجات تحقيق الذات. وتصمم الأسئلة بطريقة تسمح للموارد البشرية بالتعبير عن مدى

ما تتيحه لها وظائفها من إشباع للحاجات المختلفة.

✚ **طريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي:** وفق طريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي يتم تقديم قائمة من

الأسئلة تغطي مختلف عناصر الرضا الوظيفي من أجر، ترقية، محتوى العمل، جماعات العمل،

الإشراف، ظروف العمل المادية. ويمكن قياس ما تحتويه الطريقتين السابقتين - طريقة تقسيم الحاجات

وطريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي - من خصائص وظيفته باستخدام عدة أساليب نذكر من أهمها ما

يلي:

- **طريقة التدرج التجميحي لليكارث:** يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقا لطريقة ليكارث من خلال طرح

مجموعة من العبارات على المورد البشري، بحيث تشير هذه العبارات إلى خصائص معينة للوظيفة. ويكون

مطلوبا من المورد البشري أن يقرر درجة موافقته بالنسبة لكل عبارة من العبارات المطروحة. مثال ذلك: إنني

أستمتع بعملتي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ.²

¹ -Jacques legres, Daniel penartin, **pratique des relations humaines dans l'entreprise**, les éditions d'organisation ,paris, 1981, p : 71.

² -شفيق شاطر، مرجع سابق، ص ص 10، 11.

1	2	3	4	5
لا أوافق أبدا	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة

وتعطى للإجابات التي يقدمها المورد البشري درجات تتراوح بين 1 و 5 كما هو موضح في المثال أعلاه، وبتجميع الدرجات التي حصل عليها المورد البشري في العبارات المختلفة يمكن حساب القيمة الكلية لدرجة رضاه الوظيفي.

- **طريقة الفروق الفردية ذات الدلالة لأوزجود وزملائه:** يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقا لطريقة الفروق الفردية من خلال تقديم مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من الجوانب التي تحتويها الوظيفة، بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين متعارضين بينهما عدد من الدرجات. ويطلب من المورد البشري قياس مستوى رضاه الوظيفي وهذا باختياره للدرجة التي تمثل مشاعره. مثال ذلك: ما رأيك في العمل اليومي الذي تؤديه؟

1 2 3 4 5 6 7
مثير |—|—|—|—|—|—|—| ممل

ويجمع الدرجات التي أعطاها المورد البشري لكل مجموعة من المقاييس الجزئية، يكون هذا المجموع ممثلا لدرجة رضاه الوظيفي العام أو عن جانب من جوانبه.¹

- **طريقة هوزبيرغ (طريقة القصة):** تعتمد هذه الطريقة على الطلب من أفراد العينة في مقابلات شخصية أن يتذكروا الأوقات التي يشعروا فيها بأنهم راضون عن عملهم، وكذلك الأوقات التي يشعروا بعدم الرضا ثم يطلب منهم محاولة تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو الاستياء، وانعكاسات هذا الشعور على أدائهم لأعمالهم إيجابا أو سلبا، وقد خلصت هذه الطريقة إلى نتيجة هامة وهي: أن العوامل التي تؤدي وجودها إلى الرضا الوظيفي لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا (163) وقد وجهت إلى هذه الطريقة انتقادات وهي أن المعلومات المقدمة من أفراد العينة المدروسة تقتصر إلى قدر غير قليل من الموضوعية لاعتمادها النظرة التقليدية والشخصية لأفراد العينة (164).

- **طريقة الحالات الحرجة:** وتعتمد هذه الطريقة على سرد القصة، حيث يطلب من الموظف أن يصف الحالات المتعلقة بالعمل وأن يصف شعوره تجاهها، فيما يتعلق برضاه أو عدم رضاه، وتجمع الإجابات وتحلل من أجل التعرف على رضا الموظف تجاه وظيفته.

✚ **طريقة المقابلة الشخصية:** حيث يناقش مع مرؤوسيه وجها لوجه بعض الأمور المتعلقة بالعمل، وبناء على الإجابات التي يتم تحليلها يمكن معرفة مدى رضا الموظفين، وأي عناصر العمل التي ينظر إليها برضاء تام وأي عناصر ينظر إليها برضا أقل.

ويلاحظ أن كل طريقة من طرق القياس الرضا الوظيفي المباشرة مزايا وعيوب، وعلى الباحث أن يفاضل بين هذه الطرق من حيث:²

¹- المرجع السابق، ص12.

²- سالم تيسير الشرايدة، مرجع السابق، ص108.

- ✓ ملائمتها لمجتمع البحث ومفردات العينة التي يود اختيارها؛
 - ✓ التسهيلات والإمكانيات المتاحة له باستخدام كل طريقة؛
 - ✓ درجة الدقة التي يتوقعها لنتائجه، وطبيعة المؤثرات التي يسعى للوصول إليها، هل هي مؤثرات كمية أم نوعية؟؛
 - ✓ نقاط القوة والضعف التي تنطوي عليها كل طريقة.
- ❖ الطريقة غير المباشرة في قياس الرضا الوظيفي: وهي أكثر طرق القياس بساطة وانتشارا، حيث تعتمد الطريقة غير المباشرة في قياسها لمستوى الرضا الوظيفي على حساب العديد من معدلات نواتج العمل نذكر من أهمها معدل دوران العمل، معدل التغيب عن العمل ومعدل الإنتاج المرفوض وفيما يلي شرح لهذه المعدلات:¹
- معدل دوران العمل: يقدر معدل دوران العمل في مؤسسة ما بعدد تاركي العمل باختيارهم مقسوما على متوسط عدد الموارد البشرية في تلك المؤسسة خلال فترة ما.

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد تاركي العمل اختياريًا}}{\text{متوسط الموارد البشرية}}$$

ويقدر متوسط عدد الموارد البشرية على النحو الآتي:

$$\text{متوسط عدد الموارد البشرية} = \frac{\text{عدد الموارد البشرية في أول المدة} + \text{عدد الموارد البشرية في آخر المدة}}{2}$$

- ووفق منظور الطريقة غير المباشرة فإنه في الحالة التي يكون فيها معدل دوران العمل مرتفع (أكثر 5%) فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل.
- معدل التغيب عن العمل: يقدر معدل تغيب الموارد البشرية عن العمل في مؤسسة ما بالمعادلة التالية:

$$\text{معدل التغيب عن العمل} = \frac{\text{عدد ساعات التغيب عن العمل}}{\text{ع ساعات العمل الكلية}}$$

- ويمكن حساب هذا المعدل في فترات متباينة تحددها المؤسسة (كل شهر، كل سنة... إلخ).
- ووفق منظور الطريقة غير المباشرة فإنه في الحالة التي تكون فيها معدلات التغيب مرتفعة (أكثر 5%) فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا، والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل.

¹ - محمود فتحي عكاشة، " علم النفس الصناعي"، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، 1999، ص ص 115، 116.

-معدل الإنتاج المرفوض: يقدر معدل الإنتاج المرفوض في مؤسسة ما من خلال المعادلة التالية:

$$\text{معدل الإنتاج المرفوض} = \frac{\text{عدد الوحدات المرفوضة لسوء جودتها}}{\text{عدد الوحدات المنتجة}}$$

ووفق منظور الطريقة غير المباشرة فإنه في الحالة التي تكون فيها معدلات الإنتاج المرفوض مرتفعة (أكثر 5%) فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا، والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل. من خلال ما تقدم ذكره في هذا المطلب نستنتج أن الطريقة المباشرة هي الطريقة الأكثر فعالية وموضوعية في قياس مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية، كونها تقيس الرضا مباشرة وهذا باستقصاء الموارد البشرية عن مشاعرهم اتجاه الجوانب المختلفة للوظيفة. أما فيما يخص الطريقة غير المباشرة والتي تعتمد على حساب معدلات نواتج العمل، فهي طريقة غير موضوعية لكونها لا تأخذ بعين الاعتبار إمكانية تأثر هذه المعدلات بعوامل أخرى تخرج عن الرضا أو عدم الرضا، مثل مدى توفر بدائل العمل خارج المؤسسة بالنسبة لمعدل دوران العمل، سوء تصميم السلعة ذاتها بالنسبة لمعدل الإنتاج المرفوض... الخ.¹

¹-المرجع السابق، ص117.

المبحث الثالث: آليات الرضا الوظيفي

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة من الفرد نفسه أو العمل الوظيفي أو من البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد، وقد تعددت وجهات النظر المحددة للعوامل المؤثرة، لهذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، النتائج المترتبة عنه وطرق تحسينه.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

هناك العديد من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظف في عمله، وهذه العوامل تتفاوت درجة أهميتها من فرد لآخر، كما تتفاوت أهميتها باختلاف التنظيمات الإدارية والبيئة المحيطة بها، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى مجموعتين: الأولى تمثل عوامل البيئة الداخلية للعمل والثانية تمثل العوامل الشخصية للفرد.

عوامل بيئة العمل الداخلية: إن الرضا عن العمل يمثل الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالعمل الذي يؤديه، وبالتالي فيقدر ما يقدم هذا العمل من إشباعات للفرد بقدر ما يزداد رضاه عن العمل ويزداد بالتالي اندماج الفردية. والعوامل التي تؤثر في درجة رضاه الأفراد عن العمل، هي كالاتي:¹

- **الأجور والرواتب:** يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد العاملين. وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضاه عن العمل، حيث كلما زاد مستوى دخل الأفراد العاملين كلما زاد رضاهم عن العكس هو الصحيح.

ومن الجدير ذكره هنا أن هرزبرج خالف هذا الرأي في نظريته إذ أكد بأن الأجر وهو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضاء، وإنما فقط تمنع عدم الرضاء، وهذا الرأي عليه بعض التحفظات التي منها:

✓ أن الأفراد يختلفون في درجة تفضيلهم للحاجات، كما وأن المجتمعات والحضارات تؤثر هي الأخرى على الأفراد وحاجاتهم نحو العمل وتبرز أهمية الأجور في المجتمعات الرأسمالية بدرجة أكبر من المجتمعات النامية نظرا لأهمية الجانب الاقتصادي في حياة الأفراد في تلك المجتمعات؛

✓ إن الأجور تعد إحدى المشبعات لحاجات مختلفة أخرى وغير الحاجات الاقتصادية كالحاجة للتميز ورمز للتفوق والنجاح.

- **محتوى العمل وتنوع المهام:** يمثل محتوى العمل بما يتضمنه العمل من مسؤولية وصلاحيات ودرجة تنوع في المهام التي يتضمنها ودرجة أهمية هذه المهام بالنسبة إلى العامل إذ أنه كلما كان العمل ذا محتوى عالي أي يتضمن عناصر إثراء والتي تسمى بالتحميل العمودي كلما شعر الفرد بأهميته وهو يؤدي هذا العمل، وبالتالي يزداد رضاه عنه، وهذا ما أكدته تطبيقات إثراء العمل لهزبرج وهاكمان.

¹ محمد سرور الحريري، "إدارة الموارد البشرية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 157-160.

-**الاستقلالية ودرجة السيطرة على العمل:** تختلف الأعمال في درجة سيطرة الفرد على أدائها حيث كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل ومتى يبدأ ينتهي من العمل أي له الحرية في جدولة عمله كلما زاد رضاؤه عنه أي عمل.

-**إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل:** حيث كلما كان العمل وفقا لإمكانات وقدرات ومعارف الأفراد كلما أدى إلى إمكانية واحتمال الأداء الأفضل، وهذا يؤثر على درجة رضا الأفراد بشكل إيجابي. حيث أن الدراسات تشير إلى بمقدرة الفرد وقابليته.

-**فرص التطور والترقية المتاحة للفرد:** إن المنظمة التي تتيح للأفراد العاملين فرصة للترقية وفقا لكفاءتهم في الأداء تحقق درجة رضا عالية لهم، حيث أن الأفراد الكفوئين لديهم طموحات وتصورات عن العمل والأداء لا بد أن تقابل من قبل المنظمة كسياسات للتطور والترقية تتوافق مع معدلات أداء الأفراد وطموحاتهم.

-**نمط الإشراف:** هناك علاقة بين القيادة ورضا العاملين عن أعمالهم، فالرئيس الذي يتبع الأسلوب البيروقراطي في قيادة مرؤوسيه لا يكسب ولاءهم ويؤدي إلى مشاعر الاستياء تجاهه، أما القائد أو الرئيس الذي يعتمد الأسلوب الديمقراطي في القيادة إذ يجعل المرؤوسين موضع اهتمامه في القرارات التي يتخذها يؤدي إلى تطوير علاقات الدعم والولاء بينهم للعمل، المنظمة وهذا له تأثير على رضاهم عن العمل.

-**علاقة الفرد بالأفراد الآخرين:** إن العلاقة الإيجابية للفرد العامل مع مجموعة العمل توفر به إشباعا لحاجاته الاجتماعية وتحقق تبادل المنافع بينهما، ولذلك فإن المنظمة والعمل الذي يتيح للأفراد فرصة التفاعل والاتصال مع الأفراد الآخرين فإن رضا الأفراد عن عملهم سيكون مرتفعا والعكس هو الصحيح ومن الجدير ذكره في المجال أن قوة العلاقة بين رضا الفرد عن عمله وعلاقته بالآخرين تعتمد على درجة تفضيله الانتماء وقوة الحاجة الاجتماعية لديه.

-**ظروف العمل المادية:** تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء ونظافة على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ورضا عنها، كما وتؤثر هذه الظروف ومعدلات الحوادث والأمراض. فكلما كانت ظروف العمل جيدة كلما زاد رضا الأفراد عن العمل.

-**عدالة العائد:** لقد أوضح آدمز في نظرية عدالة العائد بأن الفرد غالبا ما يقارن معدل عوائده المستلمة قياسيا بمدخلاته (مهارته، قابليته، خبراته، مستوى تعليمه،... إلخ) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم. فإذا زاد معدل ما يستلمه سوف يشعر بالذنب وإذا نقص معدل ما يستلمه الرضاء وتجدر الإشارة هنا بأن مشاعر التوتر الناتجة عن الشعور بالذنب فمن الممكن بسهولة التغلب عليها وتطويعها وتفسير الموقف المسبب لها، أما مشاعر التوتر الناتجة عن الغبن وعدم العدالة فهي أصعب على الفرد وتولد لديه مشاعر سلبية وسلوكيات سلبية أيضا.

- ✚ **العوامل الشخصية:** هي العناصر المرتبطة بمواصفات الفرد العامل الشخصية حيث أثبتت بعض المسوحات الميدانية وجود علاقة كبير بين السمات الشخصية والرضا الوظيفي للفرد، ومن أهم هذه العلاقات ما يأتي:¹
- **الجنس:** يمكن القول بأن العلاقة بين جنس الفرد وبين رضاه عن العمل ليست علاقة ثابتة وإنما تعتمد على درجة التمييز بين كلا الجنسين من قبل الإدارة.
 - **العمر:** حيث أن الأفراد العاملين الأكبر سناً يكونوا أكثر رضا عن عملهم من الأفراد العاملين الأصغر سناً وذلك لأن الأفراد الأكبر سناً قد أصبحوا أكثر تكيفاً لعملهم من الأفراد الأصغر سناً.
 - **طول فترة الخدمة:** كلما زادت عدد السنوات التي يمضيها الفرد في العمل كلما أصبحت لديه خبرة ومعرفة وتكيف أعلى للعمل مما يؤدي إلى زيادة رضاه عن العمل.
 - **المستوى التعليمي:** أما بالنسبة لتأثير درجة التعلم على الرضا عن العمل، فقد تبين من بعض الأبحاث أن العامل الأكثر تعلماً يكون أقل رضا عن العمل من العامل الأقل تعلماً، ربما يرجع السبب في ذلك إلى أن طموحات الفرد الأكثر تعلماً تكون مرتفعة.
 - **قدرات الفرد:** إن استخدام الفرد لقدراته يمثل إشباعاً لحاجة تحقيق ذاته ويمكن القول أنه كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به ضمن قدراته زاد رضاه عن العمل.
 - **الالتزام التنظيمي:** أي الالتزام التام بالتعليمات وتنفيذ العمل وفيما إذا كان للعامل انضباط نفسي وإدراك أم يتصف بالإهمال وعدم التنظيم.
 - **التوازن الفكري والعاطفي:** والذي يؤثر على هدوء الفرد وثقته بنفسه وهذا عكس الفرد الصامت والمتهاون والغير مرن في تعامله مع الآخرين.
 - **مدى استعداده لتقبل الأفكار الجديد والتغيير.**
 - **مدى سيطرته وتحكمه بذاته:** حيث ترتبط هذه الخاصية بالأفراد الذين يعتقدون بأن سلوكهم له تأثير حقيقي على ما يحدث لهم وإذا عملوا بجد فسوف ينجحون.
 - **المستوى الإداري:** بشكل عام عندما تتساوى العوامل الأخرى، فقد وجد أن الموظفين الذين يحتلون مناصب إدارية عالية يكون رضاهم عن العمل أعلى من هؤلاء الذين هم أقل منهم في المستوى الإداري.

¹ - موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محبوب المومني، "هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق"، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 176، 177.

المطلب الثاني: نتائج الرضا الوظيفي

لرضا الوظيفي عدة نتائج إيجابية لدى الأفراد في المنظمة نذكر منها:

- **إرتفاع مستوى الأداء:** أثارت العلاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء اهتمام وفضول العديد من الباحثين، ولقد ركزت الأبحاث على وجود علاقة معقدة ليست باتجاه واحد أي بمعنى آخر أن الرضا الوظيفي قد يسبب الأداء العالي، كما أن الانجاز العالي قد يساعد على الرضا الوظيفي، ولهذا السبب فقد اهتمت الدراسات بالعلاقة الرضا الوظيفي غير المباشرة بالأداء مثل: دوران العمل، التغيب والتأخر عن العمل وكذلك إصابات العمل، والسرقة وغيرها وأشارت الأبحاث إلى وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي والسلوكيات المذكورة، حيث أن العامل الذي يشعر بدرجة عالية من الرضا الوظيفي لا يميل إلى ترك العمل أو التغيب أو التأخر عن الدوام...إلخ، والعكس صحيح.¹

- **زيادة الاستغراق الوظيفي:** الاستغراق الوظيفي هو اتجاه يعكس الارتباط بين كل من شخصية العامل ووظيفته ونسبة العمل، ويعبر عن إدراك العامل لمدى أهمية وظيفته ودورها لحياته الشخصية وللمؤسسة التي يعمل بها، كلما زاد الرضا الوظيفي للعامل زاد اعتزازه بوظيفته وانهماكه في تحقيق أهدافها أي زيادة قدرة الاستغراق الوظيفي الذي كلما زاد لدى العاملين تتأثر متغيرات هامة للعماله مثل: معدل الغياب، ومعدل دوران العمل، يقلان والولاء للمؤسسة يزيد.

ومن بين العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي لدينا: تصميم العمل، نمط القيادة، تنوع المهارات اللازمة لأداء العمل...إلخ.²

- **تحسين سلوك الفرد:** لقد أظهرت الدراسات أن الفرد الراضي عن عمله يتحسن سلوكه باتجاه زملائه وباتجاه عمله، بحيث أنه كلما زاد رضاه زاد الدافع لديه بالبقاء في هذا العمل وكسب ود الآخرين.

- **تحسين الصحة النفسية:** إن الرضا عن العمل يؤدي إلى تحسن واكتساب الفرد صحة نفسية جيدة ، ويرجع ذلك إلى زيادة احترام الآخرين والشعور بالسعادة والرضا عن الحياة عموماً.³

- **إرتفاع معدل الاستقرار:** كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه للبقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية فالعلاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل الاستقرار بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل معدل الاستقرار إلى الانخفاض.

¹ حسين حريم، "إدارة الموارد البشرية"، دار حامد، عمان، 2013، ص: 388.

² أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية معاصرة"، الطبعة 2، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2008، ص ص: 474، 473.

³ موسى سالم، "محاضرات في السلوك التنظيمي"، تاريخ التصفح: 2009.02.04، الساعة: 13.43، على الرابط:

[http:// www.lbtisama.com:04/02/2009](http://www.lbtisama.com:04/02/2009)

-**إنخفاض معدل الغياب:** من العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال والرضا عن العمل، حيث أنه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، نستطيع التنبؤ بحضوره والعكس صحيح، فعلاقة الموجودة بين درجة الرضا عن العمل وبين معدل الغياب وهي علاقة سلبية.

-**إنخفاض معدل الإصابات:** إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، فهي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، فالعلاقة بين نسبة الحوادث والإصابات وبين درجة الشعور بالرضا عن العمل هي علاقة سلبية.¹

-**إرتفاع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية:** يرى الباحثين وجود علاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية إلى أنها تختلف حسب طبيعة الأفراد والمنظمات، وهو ما سيتم التطرق إليه في الفصل الثاني الثالث ميدانيا.

-**إرتفاع الالتزام التنظيمي:** رضا الموظف يؤدي إلى الالتزام التنظيمي، فالموظف الذي يحب وظيفته مشرفة أو عوامل أخرى متعلقة بالوظيفة فإنه من الممكن أن يكون لديه ولاء وإخلاص للمنظمة، بينما الذين يكرهون وظائفهم أو أية عوامل أخرى متعلقة بالوظيفة فإنه من الممكن أن يعبر عن شعوره هنا بالغياب، التأخير، أو يكون لديه ردة فعل خفية بعمل تشويش على المنظمة.²

المطلب الثالث: نتائج عدم الرضا الوظيفي

تظهر آثار عدم الرضا الوظيفي واضحة على أداء وسلوك الأفراد في المنظمة، والتي يمكن ملاحظتها من خلال الغياب وترك العمل والتوقف في العمل (الإضراب، والإصابات، والتمارض) والسلوكيات العدائية ككثرة الشكاوي والتخريب واللامبالاة، والتي بدورها تعتبر انعكاسات سلبية على أداء المنظمة، وأحد المعوقات التي تقف في طريقها عند بلوغ أهدافها، وفيما يلي أهم نتائج عدم الرضا الوظيفي على الفرد والمنظمة.

✚ نتائج عدم الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد: تتمثل هذه النتائج في:³

-**الغياب:** يلتحق الفرد بعمله يوميا بناء على قرار يتخذه بضرورة العمل لأجل الحصول على العوائد، كما اشرنا سابقا فإن العائد يؤدي للرضا، لذا فإن عدم كفاءة هذا العائد في إرضائه ومع وجود فرصة بديلة قد تدفعه إلى التغيب، فعدم الرضا الوظيفي هو أحد العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية تحليل حالات الغياب.

¹- محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 206.

²- رولى مازن ظافر الشوا، مرجع سابق، ص 21.

³- نور الدين عسلي، مرجع سابق، ص 42-44.

لقد أثبتت الدراسات وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الغياب، ففي سنة 1955 في شركة انترناشيونال هارفستر وجد الباحثون أن معامل الارتباط كان مرتفعا ومؤكدا على وجود علاقة بين الرضا الوظيفي ومعدل الغياب.

-ترك العمل: عندما يتخذ الفرد قراره بترك العمل من تلقاء نفسه فإنه تعبير عن عدم رضاه عن العمل، فلا يمكن للفرد أن يستمر في أداء عمله وهو غير راض عن عمله، خصوصا إذا كانت لديه فرصة بديلة في إمكانية أن يجد عمال في منظمة أخرى تلبي احتياجاته وتحقق له الرضا، وقد أثبتت الدراسات (بدرجات متفاوتة) أن هناك علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي ومعدل ترك العمل بعن أنه كلما ارتفع الرضا الوظيفي، يميل معدل ترك العمل إلى الانخفاض، وهذا ما نلاحظه في الدول النامية والتي تعاني من هجرة العلماء والباحثين الذين هاجروا بحثا عن عمل يحقق لهم الرضا والاحترام في الدول المتقدمة.

-التوقف عن العمل: يتمثل في ما يلي:

1-الإضراب: يعبر الإضراب عن حالة من الفوضى والتدمر والإهمال التي يعيشها العامل داخل المنظمة وغيرها. أقوى مؤشرات عدم الرضا حدة، ويلجأ العمال إلى هذا الشكل (الإضراب) سواء كانوا في جماعة صغيرة أو كبيرة العدد، ردا على الوضعية التي يعيشونها (الأجر المنخفض، طرق الإشراف، الترقية... إلخ) عاكسا وتطلعهم إلى زيادة الأجر، وتحسين ظروف العمل أو المطالبة بالتغيير وغيرها.

2-الإصابات: إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، وإنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد الوظيفي؛ وبالتالي انعدام الدوافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا الأساس يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب إلى الإصابة؛ إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، وهناك العديد من البحوث أكدت على وجود تلك العلاقة العكسية بين الإصابات ودرجة الشعور بالرضا الوظيفي.

3-التمارض: التمارض (إدعاء المرض) ظاهرة تعبر في الغالب عن عدم رضا العامل؛ وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل المنظمة أو خارجها، ويلجأ العامل إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل لواقع المعيشي فيها أو للتقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله.

4-الشكاوي: أظهرت دراسات **Fleishman و Harris** سنة 1962 أن ارتفاع الشكاوي والتظلمات يظهر كثيرا في منظمات يغلب عليها عدم الرضا عن نمط الإشراف، فالعامل يستعمل وسيلة التظلم والشكوى كآخر إجراء للتعبير عن تدمره اتجاه الأسباب التي جعلته في حالة عدم الرضا عن عمله أو عن غيرها، بهدف جلب اهتمام المشرفين والإداريين لدراسة وضعيته.

وبغض النظر عن موضوعية هذه الشكاوي من عدمها فإن المنظمة مطالبة بالاهتمام بها ودراستها بدقة من أجل تفادي الاضطرابات التي قد تظهر وتؤثر سلبا على أدائها.

5- اللامبالاة والتخريب: المسؤولون عادة يحافظون على صيانة الآلات من الأعطال كي لا تؤثر على سلامة المنتجات وتجهيزات المنظمة، غير أنهم لا يدركون أن حجر الزاوية في المنظمة هو العامل، وأن انخفاض درجة الرضا ينعكس على مدى اهتمامه وانضباطه أثناء تأديته لعمله ما ينجر على ذلك وقوعه في حالت من الإهمال واللامبالاة واللذان يؤديان إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج، أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته.

نتائج عدم الرضا الوظيفي بالنسبة للمنظمة: تتحمل المنظمة تكاليف إضافية في حالة ظهور هذه الآثار وتزايد المشاكل الناجمة عن عدم رضا الأفراد عن أعمالهم، فالغياب حتما سيقفل من إنتاجية العامل رجوعا إلى انخفاض ساعات العمل التي يؤديها العامل، وترك العمل يجعل المنظمة في حاجة ماسة لعمال جدد يخلفون المستقلين، وهذا يجرها إل تحمل مجموعة من التكاليف مثل تكلفة التعيين وتكلفة التدريب، وأيضا الإضراب فإنه يؤدي إلى شلل العمل في المنظمة واضطرابها، وكذلك نفس الحال مع باقي آثار عدم الرضا. إن إدراك المنظمة لهذه الآثار يجعلها دوما متيقظة وحريصة على رفع مستوى رضا عمالها بكل الوسائل والطرق الممكنة.

المطلب الرابع: طرق تحسين الرضا الوظيفي

هناك طرق كثيرة يمكن من خلالها تحسين الرضا الوظيفي لأفراد نذكر من بينها ما يلي:¹

-**الدفع للأجر بصورة عادلة:** فعندما يشعر الفرد بعدالة ما يحصل عليه من مكافآت ومزايا، وعدالة الإجراءات التي طبقت لتحديد ما يستحقه، وعندما تترك له بعض الحرية في تحديد ما يرغبه من نوعية المكافآت والمزايا، فإن الفرد يشعر بالرضا عن عمله.

-**تحسين نوعية وجودة الإشراف:** فعندما تكون العلاقة بين المشرف والأفراد علاقة طيبة، يسودها الاحترام، ويراعي فيها المصالح المشتركة، وتكون هناك خطوط اتصال مفتوحة بين المشرف ومرؤوسيه، يزيد رضا الأفراد عن العمل.

-**تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية:** تعني اللامركزية إعطاء الحق لأفراد متعددين اتخاذ القرارات، فعندما توزع سلطة اتخاذ القرارات ويسمح للأفراد بالمشاركة بحرية في اتخاذ القرارات. فإن هذا يزيد من شعورهم بالرضا، ويرجع هذا الشعور أو لاعتقادهم بأنهم يستطيعون التأثير على المنظمة.

-**تحقيق التوافق بين الوظائف التي يقوم بها الأفراد واهتماماتهم:** فكلما شعر الفرد بأنه يستطيع إشباع اهتماماته من خلال عمله، كلما شعر بالرضا عن عمله.

وقد أدلى الدكتور بسيوني محمد البرادعي ببعض الإجراءات والسياسات لتحسين الرضا الوظيفي والممكن إتباعها في زيادة وتحسين الرضا الوظيفي لدى الأفراد منها:²

¹ - رواية حسن، مرجع سابق، ص 181.

² - بسيوني محمد البرادعي، "تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية"، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص ص 59، 60.

- ✓ زيادة الأجور والمميزات لتتلائم مع أسواق العمل الخارجية؛
 - ✓ إثراء الوظيفة ، وجعلها أكثر تشويقاً للموظف، وذلك عن طريق العمل الجماعي والتنوع في المهام؛
 - ✓ تدريب الموظف للحصول على مهارات وقدرات جديدة؛
 - ✓ تحسين ظروف وبيئة العمل؛
 - ✓ العدالة في السياسات والمعايير لكل الموظفين؛
 - ✓ إعطاء الفرص للموظفين لتطوير من خلال الترقّيات؛
 - ✓ زيادة الاتصالات الفعالة في المنظمة ما بين الإدارة والموظفين؛
 - ✓ الاستخدام الفعال للحوافز المادية؛
- وأهم من ذلك يجب أن تدقق المنظمة في اختيار المديرين الذين لديهم القدرة على التعامل مع الموظفين وإسناد المهام لهم، تحفيزهم، تشجيعهم، تفجير طاقات الابتكار والإبداع لديهم.

الخلاصة

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى أن الرضا الوظيفي هو "حالة عاطفية إيجابية للفرد اتجاه وظيفته وما يتعلق بها من عناصر، مكونات والمتمثلة في: نظام الأجور، الترقيّة، نمط الإشراف، جماعة عمله، ظروف العمل، فوجود هذه العناصر بشكل فعال للعامل يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالرضا الوظيفي الجزئي، الرضا الوظيفي الكلي، الرضا الوظيفي المتوقع، الرضا الوظيفي الفعلي والتي تشكل بحد ذاتها أنماط الرضا الوظيفي، كما تطرقنا في هذا الفصل إلى الإشارة إلى نظريات الرضا الوظيفي التي تمثلت في نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو، نظرية الحاجات الثلاثة لماكيلاند، نظرية العاملين لهرزبرغ، نظرية العدالة لأدمر، نظرية لولير، نظرية القيمة لا دوين لوك.

وقد تطرقنا في هذا الفصل أيضا إلى محددات الرضا الوظيفي والتي تتجسد في، التباعد، العدالة الشخصية، وإلى مراحل حدوث الرضا الوظيفي والتي أشرنا فيها إلى أن الرضا الوظيفي ينطلق من مرحلة الشعور بالحاجة وصولا إلى مرحلة الرضا الوظيفي، كما أشرنا أيضا إلى طرق قياس الرضا الوظيفي والتي جزأها إلى طريقتين: الطريقة الموضوعية (الطريقة المباشرة) والتي تعتمد على معدلات الغياب، معدلات دوران العمل، معدلات حوادث العمل، أما بالنسبة لطريقة الثانية والتي تدعي بالطريقة الذاتية (الطريقة غير المباشرة): والتي تعتمد على قوائم الاستقصاء بمختلف أنواعها.

ولقد أشرنا في الأخير إلى العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي والمتعلقة بالفرد، وبالمنظمة أيضا كما بينا نواتج التي تحقق من جراء الرضا الوظيفي والتي تمثلت في زيادة جودة الأداء، انخفاض كلا من معدلات دوران العمل، الغياب، حوادث العمل... الخ، وإلى النواتج التي تحقق من جراء عدم الرضا الوظيفي، كما تم التطرق في الأخير إلى طرق تحسين الرضا الوظيفي.

الفصل الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالرضا

الوظيفي

تمهيد:

المبحث الأول: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية

المبحث الثاني: آليات سلوك المواطنة التنظيمية وبناء نموذج الدراسة

الخلاصة

تمهيد:

إن ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها لا يقتصر على أدائه للمهام الرسمية فقط بل يتعدى هذا النطاق، بمعنى قيامه بأداء ما هو مطلوب منه من مهام إضافة لأداء سلوكيات إضافية تطوعية تغطي ما يعرف بسلوكيات المواطنة التنظيمية التي أشار إليها أغلب الباحثين في علم السلوك التنظيمي في دراستهم، معبرين عنها بأنها سلوكيات قائمة على الثقة والتعاون بين العاملين في إطار التنظيم غير الرسمي، وبأنها سلوكيات تقوم بمبادرة وحرية العامل بمحض إرادته.

لقد أشار باحثوا علم السلوك التنظيمي أيضا بأن رغبة الفرد و إرادته لأداء سلوك المواطنة التنظيمية لا يكون إلى من خلال وجود مؤشرات ومحددات دافعة لسلوك الإنساني لممارستها على رأسها الرضا الوظيفي الذي يعتبر كأحد المحددات الرئيسية لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

سيتم في هذا الفصل عرض لمختلف الجوانب النظرية المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية من حيث النشأة، المفهوم، الإبعاد، المحددات، مع عرض لنموذج الدراسة الذي يبين متغيرات الدراسة الرئيسية وتحليل العلاقة القائمة بينهما.

المبحث الأول: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية

تعد سلوكيات المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة في أدبيات السلوك التنظيمي، حيث نالت اهتمام باحثي علم الإدارة ويرجع ذلك لاعتبارها سلوكيات إيجابية نافعة للتنظيم والفرد على حد سواء، ولقد قدم الباحثون والمنظرون تحليلات وتفسيرات لمختلف الجوانب المتعلقة بهذا المفهوم لاعتباره يستحق البحث في جوانبه، وعليه سوف نتطرق في هذا المبحث إلى معرفة بعض النقاط الأساسية لهذا المفهوم منطلقين بداية من نشأة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية.

المطلب الأول: نشأة سلوك المواطنة التنظيمية

قبل التطرق إلى إبراز نشأة سلوكيات المواطنة التنظيمية لابد أولاً من بيان نشأة سلوك المواطنة بحد ذاته لاعتباره مصطلح ومفهوم سياسي وقانوني قبل أن يكون مصطلح أو مفهوم تنظيمي واجتماعي وعلى أساس ذلك سوف نتطرق بدأ بتحديد نشأة سلوك المواطنة بصفة عامة ثم التطرق إلى نشأة سلوكيات المواطنة التنظيمية بصفة خاصة.

الفرع الأول: مفهوم المواطنة

🚩 **لغة:** مشتقة من الوطن وحسب ابن منظور الوطن: المنزل تقيم به، وهو "موطن الإنسان ومحلّه". (ولجمع أوطان، وطن بالمكان)، وطن يطن وطناً: أقام به، وطن البلد: اتخذه وطناً، توطن البلد وجمع الوطن أوطان: منزل إقامة الإنسان ولد فيه أم يولد.¹

- كما أدرجت كلمة مواطنة في المعاجم الغربية حيث تقابل كلمة **Citizenship** باللغة الانجليزية والتي تعرف بأنها كلمة مشتقة من مصطلح الوطن والذي يعبر عن المكان الذي يعيش فيه الإنسان.²

- كما نجد كلمة المواطنة في كتاب الله عز وجل بعد بسم الله الرحمن الرحيم «لقد نصركم الله في مواطن كثيرة ويوم حنين إذ أعجبتكم كثرتكم فلم تغن عنكم شيئاً وضاقت عليكم الأرض بما رحبت ثم وليتم مدبرين» صدق الله العظيم.³

🚩 **اصطلاحاً:** تعرفها دائرة المعارف البريطانية **Encyclopedia Britannica** بأنها علاقة بين الفرد ودولة كما يحددها قانون تلك الدولة، وبما تتضمنه تلك العلاقة من حقوق وواجبات تلك الدولة.⁴

¹- ابن منظور، "لسان العرب"، المجلد 15، الطبعة 2، دار أحياء التراث العربي، 1993، ص 338.

²- مجد خضر، "تعريف المواطنة لغة واصطلاحاً"، تاريخ النسخ: 2018.05.15، الساعة: 13.43، على الرابط:

<http://mawdoo3.com>

³- القرآن الكريم: سورة التوبة، الآية 25، ص 190.

⁴- سعيد عبد الحافظ، "المواطنة حقوق وواجبات"، مركز ماعت للدراسات الحقوقية والدستورية، القاهرة، 2007، ص 10.

-كما ترى الباحثة **kanyinya karuti** "بأنها العضوية الكاملة في دولة أو بعض وحدات الحكم، والمواطنون لديهم بعض الحقوق مثل حق التصويت، حق تولي المناصب العامة، وكذلك بعض الوجبات مثل دفع الضرائب والدفاع عن بلدهم.¹

وعليه يمكن تعريف المواطنة على أنها انتماء الإنسان إلى بقعة أرض أي الإنسان الذي يستقر بشكل ثابت داخل الدولة أو يحمل جنسيتها ويكون مشاركا في الحكم ويخضع لقوانين الصادرة عنها ويتمتع بشكل متساوي مع بقية المواطنين بمجموعة من الحقوق ويلتزم بأداء مجموعة من الوجبات تجاه الدولة التي ينتمي لها.²

لقد أدرج الباحثين مقاربتين يفسران فيها مراحل تطور مفهوم المواطنة، المقاربة الأولى ترى أن مفهوم المواطنة جذورها قديمة تعود إلى الحضارتين اليونانية، الرومانية، العصور الوسطى والحضارة الإسلامية... إلخ. أما المقاربة الثانية فتري نقيض ذلك إذ يعتبرها مفهوم المواطنة هو مفهوم جديد يعود إلى الأفكار المعاصرة حول المواطنة والديمقراطية التي كانت نتاج الثورة الفرنسية على أساس أن تطور المواطنة قام على عدد من الشروط الدنيوية، الثقافية، المدنية والعلمانية، وتراجع القيم الفردية، وهذا دليل على أن المواطنة ليست حديثة فقط بل أيضا غربية، ولكن على الرغم من هذا فإن أغلبية أبحاث تتفق على المقاربة الأولى، وعليه فإن المواطنة إذن كانت غربية المنشأ إلا أن لها جذور في الحضارة العربية الإسلامية وهكذا، فتأصيلها يرتبط عضويا بالممارسة والفكر الغربي، أين يتبلور مفهومها الليبرالي من خلال الرابطة السياسية بين الفرد والدولة. وما ينشأ عن هذه الرابطة من حقوق وواجبات، فالمواطنة إذ تعني الاستفادة من الحقوق التي تحولها القوانين بدءا بالدستور، والالتزام بالواجبات الفردية والجماعية.³

والشكل رقم (1-2) يبرز واجبات وحقوق المواطنة من كونها مفهوم سياسي واجتماعي.

يتضح من الشكل أدناه أن المواطنة الصالحة ترتبط بنشاط الإنسان وأعماله التي تمس الآخرين في المجتمع، ويضمن إدراك كل شيء تقتضيه شرائح المجتمع ونظمه، لوائحه وتقاليده، فضلا عن الواجبات الكثيرة التي لا تنص عليها القوانين، ولكنها تترك حرية الأفراد، المواطنين، أحاسيسهم وما لديهم من مدركات ومفاهيم بأهمية المواطنة والمشاركة المجتمعية الفعالة بالمجتمع والوطن ككل، فأساس المواطنة الحق هو الانتماء والاهتمام بالمصالح العام، والابتعاد عن الفردية، فما معنى المواطنة التنظيمية؟⁴

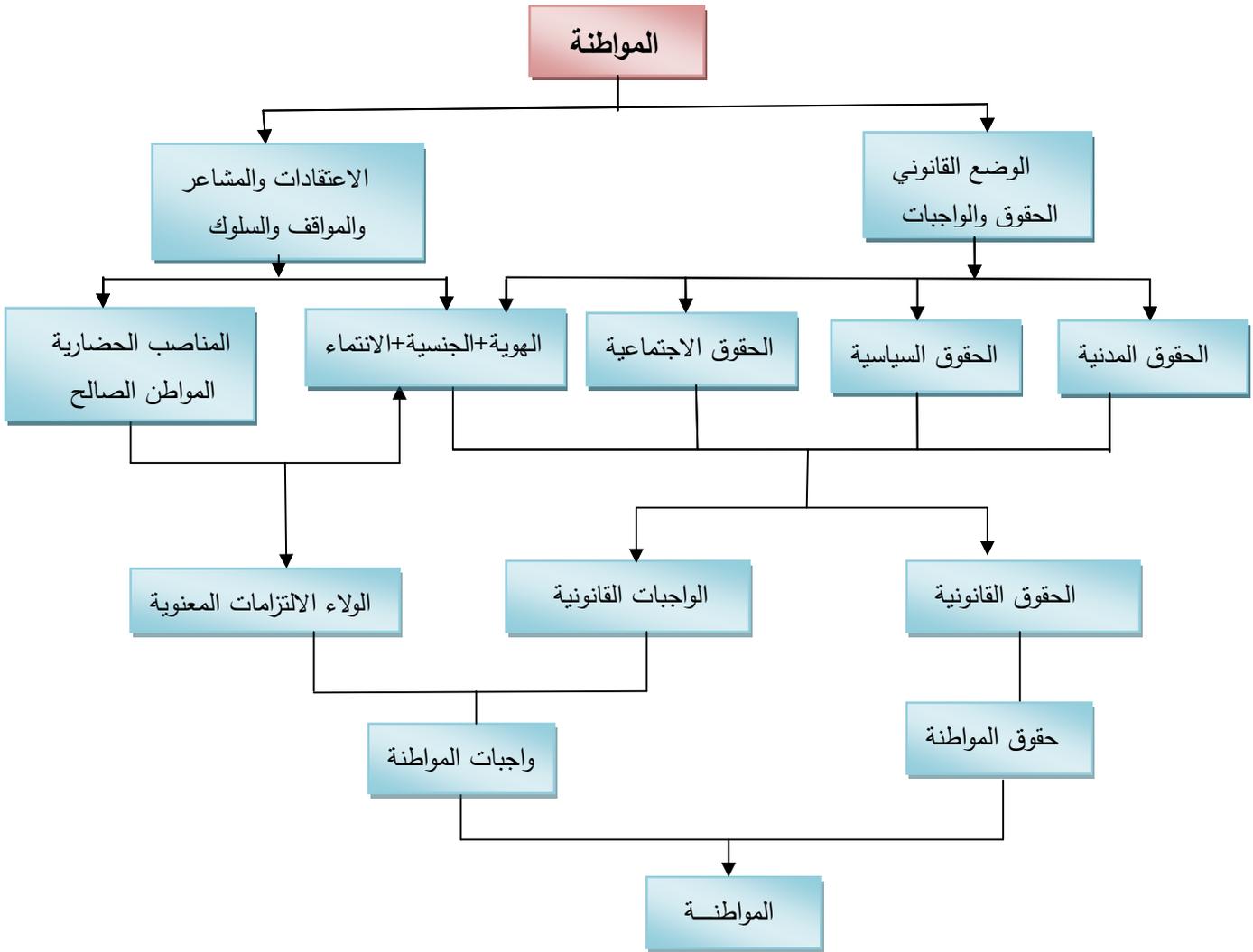
¹ -Ranyinka Karuti, *Citizenchip And Cover Mentee Ineastern And Southern Africa, International Development Center*, September, 2000, pp 3.4.

² -زينب حلمي، "تعريف المواطنة و مفهومها"، تاريخ التصفح: 2018/05/15، الساعة: 14:30، على الرابط <http://ahmedabntolon.yoo7.com>

³ -أحلام عابد، "دور المواطنة في تعزيز الثقافة الديمقراطية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية غير منشورة، قسم دراسة سياسية مقارنة، كلية العلوم السياسية والاجتماعية، جامعة جيجل، الجزائر، 2013، ص 21.

⁴ -سميرة هارون، "فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي بالمنظمة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، الجزائر، 2014، ص 5.

الشكل رقم (1-2): نموذج بين حقوق المواطنة وواجباتها



المصدر: سميرة هارون، المرجع السابق، ص5.

الفرع الثاني: مراحل ظهور سلوك المواطنة التنظيمية

تعود جذور مفهوم المواطنة التنظيمية إلى العالم **Bernard chester** في 1938، حيث قدم هذا الأخير أول تحليل يوضح طبيعة المنظمة مشيراً إلى أنها نظام تعاوني يقوم على أساس تعاون شخصين أو أكثر لتحقيق هدف محدد، حيث أعتبر المنظمة نظاماً مفتوحاً وأن التنظيم هو وحدة فرعية في نظام أكبر وأعتبر الأفراد وتعاونهم العنصر الأساسي في المنظمة مشيراً أن في ذلك إلى التنظيم غير الرسمي.¹ فبرنارد كان معارضاً أنداك للفكر السائد القديم الذي كان يقوم على افتراض أن الموظفين ليس لديهم القدرة على التعاون بصورة تلقائية وأن التنظيم الرسمي هو القادر على الوفاء بهذه الوظيفة مؤكداً أن المنظمات تتكون من أفعال وتأثيرات هؤلاء الموظفين، موظفاً أن الأفراد لا بد أن يقوم بإظهار الرغبة في الإسهام بجهودهم لهذا السلوك التعاوني. وهذه الرغبة التي جرى تسميتها بالولاء والولاء من هذا المنطلق

¹ -مهدي زويلف، "إدارة المنظمة، نظريات وسلوك"، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص74.

يشكل سلوكيات ليس بالضرورة متعلقة بالمواقف أو المكانة أو المناصب الوظيفية أو الشهرة أو التعويضات أو القدرة موضحاً أن هناك اختلافات فردية في الميول لإظهار مثل هذه السلوكيات التعاونية والولاء.¹ ثم جاء كاتز (Katz) الذي نظر إلى أن الفاعلية التنظيمية تتطلب ثلاث عوامل أساسية وهي:

- ✓ التركيز على ترغيب وتحفيز الأفراد للالتحاق بالمنظمة والاستمرارية فيها؛
- ✓ ضرورة قيام الأفراد بأداء متطلبات الأدوار الأساسية في العمل بشكل صحيح؛
- ✓ تشجيع ومساعدة الأفراد على القيام ببعض الأنشطة التي تقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية التي يحددها لهم النظام بشكل رسمي.

انطلاقاً من هذا فإن كاتز يفرق بين نوعين من السلوكيات المرغوبة من العاملين والتي تتمثل منتظم في: سلوك الدور الرسمي، والذي يقصد به قيام العاملين بالمهام المطلوبة منهم بشكل منتظم وفقاً للمعايير الرسمية المقررة في المنظمة، والنوع الآخر من السلوكيات هو سلوك الدور الإضافي، ويقصد به قيام العاملين بالسلوك التطوعي الذي يتجاوز ما هو مقرر أو مطلوب منه رسمياً، وقد أشار إلى أن الفاعلية التنظيمية هي عبارة عن موازنة دقيقة بين الدور الرسمي الموصوف وظيفياً وبين سلوكيات الدور الإضافي.² في نهاية السبعينات قدم أوجان (Organ) تعريف شامل لهذا المفهوم، وحدد أبعاده لتتطرق من حينها العديد من الدراسات التي اهتمت بسلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لارتباطه بالكثير من المتغيرات التنظيمية ولأثاره الواضح على كفاءة وفعالية المنظمة.³

المطلب الثاني: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

لم يتفق الباحثون الذين تناولوا في أبحاثهم موضوع سلوك المواطنة التنظيمية على تعريف شامل لهذا المصطلح فلكل باحث وجهة نظره فيما يخص هذا المفهوم وخصائصه والأهمية التي يلعبها والتي تعود بالنفع على التنظيم وعليه سوف نتناول في هذا المطلب أهم التعاريف التي خلص إليها الباحثون في دراستهم بالإضافة إلى بيان أهم خصائص هذا المفهوم وأهميته.

¹ -محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، "سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية لمعلمي التعليم العالي الحكومية في اللبنيين"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2007، ص 22.

² -آل زاهر، علي ناصر شتوي، "سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد"، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل للعلوم الإنسانية والإدارية، المجلد 12، العدد 1، المملكة العربية السعودية، 2011، ص 339.

³ -حياة الذهبي، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أدرار، الجزائر، 2013، ص 94.

الفرع الأول: تعريف سلوك المواطنة التنظيمية

- حسب Mcalliste 1989 هو: "تمط من أنماط السلوك التي يقوم بها العامل وهو غير مكلف بها رسمياً ضمن اللوائح الرسمية والقانونية للمنظمة".¹
- حسب Organ 1988 هو: "سلوك طوعي يقوم به الفرد يتعدى حدود دوره الرسمي ومتطلبات وظيفته ولا تشمل لوائح المنظمة الخاصة بمكافآت وترقيات العاملين".²
- حسب Konsorsky 1994 هو: "سلوك وظيفي طوعي يؤديه الفرد يفوق المهام المطلوبة منه والذي يترك انطبعا مميزا لدى رؤسائه وزملاءه في العمل كما انه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية في المنظمة".³
- حسب Yen et al 2008 هو: "الأنشطة التي يقوم بها الأفراد لإنجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل التي تتضمن مساعدة زملاء العمل، المحافظة والالتزام على أنظمة وقواعد بيئة العمل والمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات فضلا عن تحمل ظروف العمل ودون أبداء أي شكوى أو تدمير من العمل".⁴
- حسب schnake and Dumbler هو: "سلوك خارج الدور الذي لا يتحدد من خلال الوصف الوظيفي للفرد، ولا يترتب عليه مكافآت في حالة حدوثه، أو عقاب في حالة عدم حدوثه من قبل المنظمة ولكنها تستفيد منه بشكل أو بآخر لتحسين كفاءتها وأدائها".⁵
- ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن سلوك المواطنة التنظيمية يمثل التصرفات الإيجابية الزائدة عن ما هو موصوف رسمياً في المنظمة، ويمتاز هذه السلوك بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية وغير الخاضعة للمكافأة مباشرة وصراحة في نظام الحوافز الإداري للمنظمة.⁶
- إن مساهمة الموظفين داخل التنظيم في القيام بسلوك المواطنة التنظيمية يرجع لسببين رئيسيين هما:⁷

¹- عادل محمد زايد، "العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية"، منشورات المنظمة العربية الإدارية، مصر، 2006، ص: 219.

²- Brian Niehoff, A Motive Based View of OCB Applying an old lens to a new class of Organizational Citizenship Behaviors, Kansas University Journal, Vol 1, N°3, 2009, p3.

³- محمد ناصر إسماعيل، نبيل دنوب حاسم، "أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة في العراق"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 30، العراق، 2011، ص 219.

⁴- yen et al, Do Organizational citizenship behaviors lead to information system success? testing the mediation effects of integration climate and project management, journal of information & Management, vol.45, 2008, P P:394,395.

⁵- زياد العزام، "أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية محافظة أربث بالأردن"، مجلة الدراسات العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 1، الأردن، 2015، ص 110.

⁶- أحمد بن سالم العامري، "القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية"، مجلة الملك بن سعود، المجلد 9، العدد 1، السعودية، 2002، ص 46.

⁷- عبد الفتاح المغربي، "المهارات التنظيمية والسلوكية لتنمية الموارد البشرية"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 333.

✓ العلاقات القوية بين العاملين في المنظمة: بغض النظر في المعرفة الشخصية لكل منهم بالآخر، ويلاحظ وجود علاقة قوية بين الموظفين في مواقع متباعدة في المنظمة ولكن تلتقي أهدافهم عند نقطة تحقيق الأداء للمنظمة؛

✓ ظهور بعض العناصر الموقفية ذات العلاقة القوية بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية: ويتصل بعض هذه العناصر بما يراه الموظف والمدير ذو صلة بالوظيفة وما هو خارج حدودها، حيث يرى الموظف الذي يتمتع بسلوك المواطنة التنظيمية أن عمله في المنظمة لا يقتصر فقط على القواعد والحدود التي وضعها في هيكلها الرسمي.

لقد كان لسلوك المواطنة التنظيمية عدة مفاهيم وتسميات قبل الثبات على الاصطلاح أو المفهوم الحالي والذي يتجسد في سلوك المواطنة التنظيمية، و حسب محمد محمد عريشه هناك مفهومين يقابلان ومقاربتين لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية مشيراً إلى هناك أوجه تشابه واختلاف بين المفهومين وسلوك المواطنة التنظيمية ويتمثل هذان المفهومين في:

✚ **سلوك الدور الإضافي:** هي سلوك يؤدي اختياريًا، علاوة على الدور الرسمي المحدد للفرد، وتساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية.

✚ **سلوك الموالي اجتماعياً:** سلوك يتصف بأنه يؤدي بواسطة عضو في المنظمة ليوجه نحو فرداً أو جماعة أو منظمة يتفاعل معها العضو أثناء القيام بدوره الرسمي يهدف إلى تحسين أوضاع الفرد أو الجماعة أو المنظمة الموجه نحوها السلوك.

ولقد أشار كاتز وكاهن أن هناك تداخل بين مفهومين ومفهوم سلوك المواطنة التنظيمية أي بين المفاهيم الثلاثة، كما أضاف الباحثان أن هناك اختلاف بين المفاهيم ويمكن توضيح أوجه التشابه والاختلاف حسب كاتز وكاهن فيما يخص المفاهيم الثلاثة في الجدول رقم (1-2).¹

الجدول رقم (1-2): أوجه التشابه والاختلاف بين مفاهيم السلوكيات التنظيمية

الأبعاد السلوكية	سلوكيات المواطنة التنظيمية	السلوكيات التنظيمية الموالية اجتماعياً	سلوكيات الدور الإضافي
بناء غير بناء	تشمل سلوكيات بناءة وسلوكيات غير بناءة.	تشمل سلوكيات بناءة.	تشمل سلوكيات بناءة.
رسمي غير رسمي	تشمل سلوكيات تدخل في الدور الرسمي وسلوكيات إضافية	تشمل سلوكيات تدخل في الدور الرسمي وسلوكيات إضافية.	تشمل سلوكيات إضافية.
إعطاء مكافأة مالية	سلوكيات لا تكافأ الفرد عليها وفقاً لنظام المكافأة	سلوكيات لا تكافأ الفرد عليها وفقاً لنظام المكافأة	سلوكيات قد يكافأ الفرد عليها وفقاً لنظام المكافآت.
إيجابي سلبي	تشمل السلوكيات الإيجابية والسلبية.	-تشمل السلوكيات الإيجابية والسلبية.	تشمل السلوكيات الإيجابية.

المصدر: محمد محمد عريشه، "محددات سلوك الدور الإضافي الرسمي للأفراد في منظمات الأعمال"، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، العدد 7، 1996، ص 208.

¹ محمد محمد عريشه، مرجع السابق، ص 208.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك تداخل بين كل من سلوكيات المواطنة الاجتماعية والسلوكيات التنظيمية المولوية اجتماعيا على غرار سلوكيات الدور الإضافي، حيث نجد أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتفق مع السلوكيات المولوية الاجتماعية في كل من بعد (الرسمية، غير الرسمية، في مجال نظام المكافآت وفي مجال الآثار).

الفرع الثاني: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

يمكن حصر أهم خصائص سلوك المواطنة التنظيمية فيما يلي:¹

- **الطوعية:** هي سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم به الفرد، أي أن هذا السلوك يمثل تصرفات تتعدى حدود الواجبات والأعباء الوظيفية، وهو زائد عما هو موصوف رسميا في المنظمة، أي يتخطى حدود الأدوار الرسمية للوظائف.

- **الاختيارية:** هي سلوك اختياري غير موجود في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.

- **التجرد من الرسمية:** خاصة فيها لا يحصل الفرد على مكافأة بشكل مباشر من خلال نظم الحوافز الرسمية المطبقة في المنظمة.

- **النفعية:** سلوك المواطنة قائم على تحقيق المنفعة للآخرين سواء كانوا أفراد أو منظمات.

بمعنى أن سلوكيات المواطنة يقف من ورائها تحقيق الفعالية التنظيمية حيث أشار **Podsakoff and Machenzie** من خلال أبحاثه أن سلوكيات المواطنة التنظيمية يؤثر بـ 19% تقريبا من التغيير في الأداء الكمي و 18% تقريبا في التغيير في الأداء النوعي، و 25% تقريبا من مؤشرات الكفاءة المالية و 38% تقريبا في جودة خدمات الزبائن، وهذا يشر بطبيعة الحال إلى ارتباط سلوك المواطنة بالفعالية التنظيمية.²

الفرع الثالث: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

تتبع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من كونه يؤثر إيجابيا على عدة جوانب في المنظمة، مما يساهم إجمالاً في فعالية ونجاح المنظمة في البيئة التنافسية التي تشهدها المنظمات المعاصرة، وذكر عدد من الباحثين الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية على كل من الفرد والمجموعة والمنظمة وهي كالتالي:³

¹- تجاني منصور، "علاقة الالتزام التنظيمي بالمواطنة التنظيمية لعمال المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة عمال الصحة العمومية بولاية الجلفة"، مجلة آفاق للعلوم، المجلد 2، العدد 8، الجزائر، 2007، ص 310.

²- رياض أبازيد، "أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي"، مجلة النجاح للأبحاث، مجلد 24، الأردن، 2010، ص 204.

³- عالية بنت إبراهيم طحطوح، "تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة"، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2016، ص 36.

أهميته على مستوى الفرد:

- ✓ يعمل على تحسين إنتاجية وأداء الفرد وتطويره ذاتيا؛
- ✓ يقلل من معدلات التسرب الوظيفي؛
- ✓ يحسن من قدرة المدراء والعاملين على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال وجدولة الأعمال وحل المشكلات.

أهميته على مستوى الجماعة:

- ✓ يساعد على تنسيق النشاطات بين أعضاء المجموعة وفرق العمل؛
- ✓ يساهم في التقليل من الصراعات بين الأفراد؛
- ✓ يعمل على تماسك النظام الاجتماعي بين أعضاء المجموعة وفرق العمل.

أهميته على مستوى المنظمة:

- ✓ يعمل على زيادة معدلات الأداء والإنتاجية على مستوى المنظمة؛
- ✓ يقلل الحاجة إلى تخصيص جزء من الموارد في المنظمة في وظائف الانضباط، والصيانة داخل المنظمة والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة؛
- ✓ يمكن المنظمة من جذب العاملين الأكفاء والاحتفاظ بهم؛
- ✓ يحسن من الظروف النفسية والتنظيمية داخل المنظمة؛
- ✓ يعمل على الحد من التباين في أداء المنظمة ويؤدي إلى استقرارها؛
- ✓ يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية.
- ✓ يساعد في تحسين رضا العاملين المستفيدين من خدمات المنظمة؛
- ✓ يساعد سلوك المواطنة على إيجاد بيئة عمل مثالية داخل المنظمة؛¹
- ✓ تخفيض التكاليف في المنظمة ومنها التكلفة المهنية، التنشأة، التدريب وتحقيق أفضل استثمار للوقت؛
- ✓ دعم التوجهات الإدارة الحديثة مثل: (إدارة الجودة الشاملة، فرق العمل والإنتاج الآلي).

المطلب الثالث: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية

يضم سلوك المواطنة التنظيمية العديد من الأنماط والصور التي يمارسها العاملين، في مؤسساتهم ويمكن نحدد ونخلص إلى بعضها فيما يلي:²

- **النمط المتعلق بشؤون العمال:** ويشمل هذا النمط مساعدة الموظف لزملائه في العمل في الأمور المتعلقة بشؤون العمل: كمساعدة العمال المتغيبين عن العمل، توجيه الموظفين الجدد ومساعدة الموظفين الآخرين ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة. ومساعدة الرئيس والمشرف في العمل، وحتى وإن لم يكن ذلك مطلوب منه، إذ أن هذه الممارسات التطوعية لا يتوقع أن يقوم بها الموظف لأنها ليست من متطلبات الرسمية للوظيفة.

¹- رياض أبا زيد، مرجع سابق، ص 204.

²- المرجع السابق، ص 66.

- النمط المتعلق بالأمر الشخصية: يتضمن هذا النمط تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشكلات الاجتماعية أو العائلية أو العاطفية التي تواجه الزملاء، المديرين، المشرفين، العملاء أو تعرفها الآخر عنه ويسعى لتقديم المساعدة له.

- النمط المتعلق بالسلع والخدمات المقدمة من طرف المنظمة: ويتضمن هذا النمط تقديم يد العون للعملاء، بالأمور التي تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة مثل: إرشادهم أو الإصغاء لهم أو شرح اللوائح والإجراءات التي تسهل لهم الاستفادة من خدمات المنظمة.

- النمط المتعلق بالتنظيم الإداري: وذلك من خلال الانصياع للقيم التنظيمية أو السياسات واللوائح التنظيمية في مكان العمل مثل: الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل المحددة واستخدام الموارد التنظيمية استخدام سليم، واقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية أو إجرائية تسهم في رفع الفاعلية التنظيمية.

- النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين: وذلك بالحديث عن المنظمة بصورة طيبة أمام الآخرين والدفاع عنها، وعن مصالحها كذكر إيجابياتها أمام العاملين، العملاء، الوقوف معه في الظروف الصعبة التي تواجهها، مما يسهم في تحسين سمعتها.¹ والشكل رقم (2-2) يوضح هذه الأنماط.

الشكل رقم (2-2): أنماط سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: وليد شلابي، " دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية لدى موظفي الإدارة بولاية المسيلة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2014، ص65.

المطلب الرابع: نظريات سلوك المواطنة التنظيمية

لقد قدم بعض الباحثين تفسيرات وتحليلاتهم النظرية فيما يخص سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث اتفق أغلبهم على وجود نظريتين يمكن الاستناد عليها لتفسير هذا المفهوم ألا وهما: نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية التعاون.

¹- المرجع السابق، ص66.

➤ **نظرية التبادل الاجتماعي:** ينطوي مفهوم هذه النظرية في العلاقات بين الأفراد وبعضهم البعض وبين الأفراد ومشرفيهم من حيث أن الأفراد يتوقعون ردا للجميل أو المعاملة بالمثل لقاء ما يقومون به، ولكنهم لا يحددون نوعية أو توقيت هذا الرد، لذلك فالنظرية تقترح وجود عقد ضمن بين الأفراد والمنظمات التي يعملون بها.¹

كما هو موضح في الجدول (2-2).

الجدول رقم (2-2): نظرية التبادل الاجتماعي

ما الذي تقدمه المنظمة؟	ما الذي يقدمه العاملون؟
الدعم التنظيمي والقيادي.	دعم و تأكيد الذات.
العدالة التنظيمية وتمكين العاملين.	الالتزام التنظيمي.
الثقة التنظيمية.	المواطنة التنظيمية.
مشاركة العاملين في القرارات.	الاستغراق الوظيفي.
جودة حياة العمل، القيادة التحويلية.	

المصدر: صابرين أبو جاسر، "أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي: دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص36.

من خلال الجدول رقم (2-2) نستخلص أن العلاقة بين الفرد والمنظمة هي علاقة عقد ضمني، ويظهر ذلك من خلال ما تقدمه المنظمة للفرد العامل داخل نطاقها، حيث تقوم هذه الأخيرة بتقدير العامل من خلال دعمه، تمكينه ومنحه فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية بالإضافة إلى معاملته معاملة عادلة والتي تتطور لتكون ثقة تنظيمية فيما بعد، فوفقا للمساهمات المادية والمعنوية التي تنتجها وتبادل فيها المنظمة للعامل فإن العامل يزداد شعوره بالعضوية (بأنه عضو فعال داخل التنظيم)، بالشكل الذي ينعكس على زيادة ارتباطه بالتنظيم. وزيادة ولائه له من خلال إظهار كل السلوكيات التي تبين ولائه وانتمائه إليه كالتزامه تنظيميا إستغراقه وتركيزه على وظيفته بشكل دقيق بالإضافة إلى قيامه بسلوكيات المواطنة داخل التنظيم والتي تساهم في حد ذاتها برقي بأداء المؤسسات وجعل المنظمات منظمات عالية الأداء، وعلى أساس ذلك نقول أن هناك علاقة تبادل اجتماعي بين كل من العامل والمنظمة أو بالأحرى علاقة يسودها عقد ضمني بين كل من الطرفين.

➤ **نظرية التعاون:** تعد نظرية التعاون بمثابة النظرية الثابتة التي تغطي الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية، فبينما تركز نظرية التبادل الاجتماعي على العلاقة الثنائية بين الفرد والمنظمة، أو العلاقة بين الأفراد، نجد أن نظرية التعاون تؤكد على أهمية العمل الجماعي من أجل تحقيق أهداف الجماعة، حيث

¹- الخسيس عبد الله، "علاقة خصائص الوظيفة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين: دراسة ميدانية على الموظفين في الإدارة الهندسية لقوات الدفاع الجوي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2001، ص44.

قدمت هذه النظرية الإطار العام للكيفية التي من خلالها يتم توجيه سلوك الأفراد وسط الجماعات كمواطنين تنظيميين.

وتقترح نظرية التعاون بأن وجود أو تحقيق التعاون يرتبط بمدى إدراك الأفراد بأنهم يكافحون جميعاً من أجل تحقيق أهداف مشتركة، وذلك يعني أن نجاح كل فرد منهم مقترن بمساعدة الآخرين على النجاح أيضاً، وهذا مما يدعم الجماعة لتحقيق هدفها العام. وقد لوحظ أن هذه النظرية أسهمت في تمكين الباحثين من دراسة سلوك المواطنة التنظيمية وذلك لإمكانية تطبيقها للكشف عن محددات سلوك المواطنة التنظيمية وكذلك لما لها من تأثير على بيئة العمل ككل أو على جماعات صغيرة.¹

¹-حمزة معمري، "إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014، ص43.

المبحث الثاني: آليات سلوك المواطنة التنظيمية وبناء نموذج الدراسة

يتجلى سلوك المواطنة داخل المنظمة من خلال عدة أبعاد أساسية تتحدد بناء على مجموعة من المحددات والمؤثرات الشخصية والتنظيمية منها ما يرتبط بالجانب الشخصي للعامل ومنها ما يرتبط بالجانب التنظيمي للمنظمة. أن ممارسة العامل لسلوك المواطنة التنظيمية لها آثار وانعكاسات على المنظمة فيها ما ايجابي لها وما هو سلبي كما أن عدم ممارسته لهذا لسلوك على مستوى هذه الأخيرة يؤثر عليها سلبا ويرجع ذلك إلى مجموعة من العوامل التي تقف كحاجز تمنعه من الاندفاع لممارستها.

المطلب الأول: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

لقد اختلف الباحثين فيما بينهم حول تصنيف أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية فهناك من صنفها إلى بعدين، كما أن هناك من صنفها إلى خمسة أبعاد، كما أن هناك من صنفها إلى سبعة أبعاد، وبذلك نكون أمام ثلاث نماذج لسلوك المواطنة التنظيمية وهي:¹

➤ **النموذج الأول:** وهو النموذج الذي عمل على اختصار النموذج الخماسي ذو خمسة أبعاد في بعدين رئيسيين وهما:

- **البعد التنظيمي:** ويقصد به السلوك الطوعي الذي يقوم به الفرد يهدف إلى خير للمنظمة، والارتقاء بأدائها والعمل على بقائها ومن أمثلتها:

- ✓ التحدث بصورة إيجابية عن المنظمة بصدق ورحب؛
- ✓ الالتزام بقواعد وإجراءات العمل بالمنظمة؛
- ✓ قبول التغييرات التنظيمية بصدق ورحب؛
- ✓ تقديم الاقتراحات المعتمدة في تطوير الأداء؛
- ✓ الحضور الاختياري للاجتماعات واللجان.

- **البعد الفردي:** ويقصد به السلوك التطوعي الذي يهدف إلى مساعدة العاملين في المنظمة للقيام بأعمالهم، والتعاون معهم، وهو في النهاية يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ككل ومن أمثلته:

- ✓ مساعدة الرئيس في العمل؛
- ✓ مساعدة العمال الجدد في العمل؛
- ✓ مساعدة زملاء العمل في إنجاز الأعمال المتأخرة؛
- ✓ المشاركة في حل مشاكل الزملاء المتعلقة بالعمل.

¹ - فاطمة علي بلقاسم الفرجاني، "مدى توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المعهد العالي للمهن"، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، العدد9، ليبيا، 2017، صص 104، 105.

✚ النموذج الثنائي: يضم خمسة أبعاد تتمثل في:¹

-الإيثار Altruism: هو عبارة عن سلوك اختياري يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل ومساعدة العاملين الجدد في التعرف على أساليب وطرق إنجاز مهامهم، ومساعدة زملاء العمل في إتمام أعمالهم المتراكمة بسبب الغياب.

- المجاملة Courtesy: هناك من يطلق عليه الكياسة، ويعكس مدى محاولة الشخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين وعدم استغلاله لحقوق الآخرين وتجنب إثارة المشاكل معهم.

-الروح الرياضية Sportmanship: يعكس مدى تحمل الشخص لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تدمير أو رفض أو ما شابه ذلك وادخار الطاقة الموجهة لمثل ذلك لإنجاز العمل.

-السلوك الحضاري Civic Virtue: يعني المشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة أمور المؤسسة والاهتمام بمصير المؤسسة من خلال:

✓ حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية؛

✓ المحافظة على التغيير؛

✓ قراءة مذكرات المؤسسة؛

✓ المحافظة على السمعة.

-وعي الضمير Conscientiouness: يمثل سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال: الحضور، احترام اللوائح، الأنظمة واستراحات العمل بجدية.

✚ النموذج الثلاثي: يضم هذا النموذج سبعة أبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية تتمثل في:²

-الطاعة التنظيمية Organizational Compliance: هي كافة السلوكيات الموجهة نحو المنظمة ذاتها، وتعكس من خلال:

✓ الالتزام بالقواعد والتعليمات الرسمية التي تحكم المنظمة وتؤدي إلى إنجاز المهام؛

✓ الاستخدام العقلاني للموارد؛

✓ الاعتماد على السلطة القانونية؛

✓ تنفيذ الأوامر الصادرة من الإدارة العليا.

-المبادرة الفردية Individual Initiative: تتمثل في:

✓ الأعمال الإبتكارية التي يمارسها الفرد لتحسين أداء المنظمة؛

¹- رشيد مناصرية، فريد بن ختو، "سموك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 05، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر: 2003، ص 223.

²- فاطمة علي بلقاسم الفرجاني، مرجع سابق، ص 105.

✓ الحماس الزائد لإنجاز العمل؛

✓ تحمل أعباء العمل الإضافي؛

✓ تشجيع الأفراد الآخرين داخل المنظمة على ممارسة مثل هذا السلوك.

-التطوير أو التنمية الذاتية **Self Development** : تتمثل في الأنماط السلوكية التي يمارسها الأفراد بشكل طوعي لتحسين معارفهم ومهاراتهم، ومن نماذج هذا السلوك:

✓ الاستفادة من البرامج التدريبية المقدمة والمواكبة للتطورات في المجال المرتبط بعمل الفرد ومنظّمته.

-الروح الرياضية **Sportmanship**: هي تمثل انعكاس لمدى استعداد الفرد لتقبل الإحباطات والمضايقات دون تدمير وشكوى، ويمكن أن يخفف عبئ العمل على الرئيس المباشر، وأن يؤدي إلى تفرغ كلا من الرئيس والمرؤوس لحل مشاكل العمل الحقيقية.

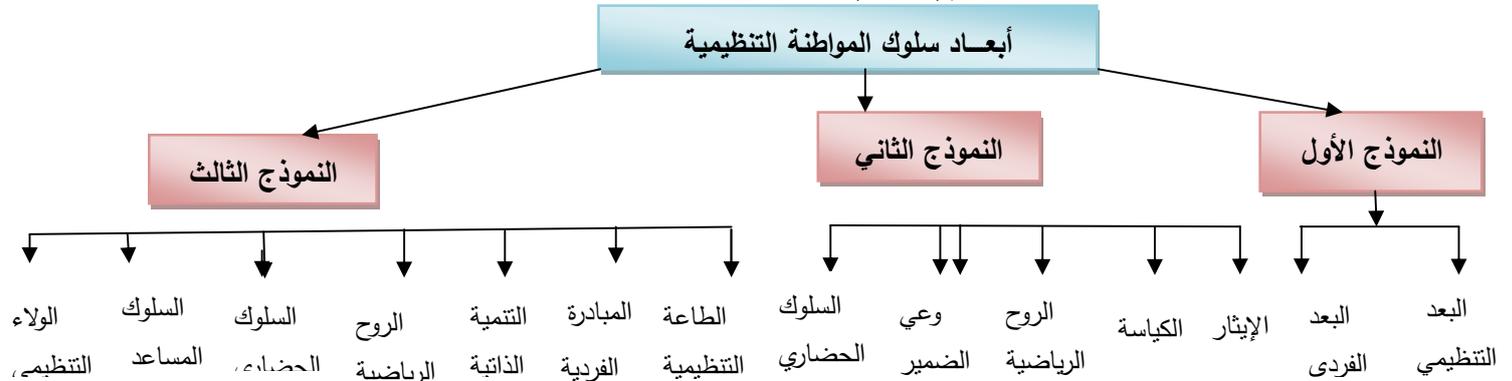
-السلوك الحضاري **Civic Virtue**: يعكس مدى رغبة الفرد في المشاركة الايجابية البناءة في كافة النشاطات وفعالية المنظمة غير الرسمية، والاهتمام بمصير هذا السلوك، قراءة مذكرات المنظمة وإعلاناتها، حضور الاجتماعات، الندوات، المحاضرات، حلقات النقاش غير الرسمية و تأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المنظمة.

-السلوك المساعد **Helping Behavior** : هو مساعدة الآخرين في حل المشاكل في العمل، ومنع حدوثها دون انتظار مقابل لذلك، وقد يكون هؤلاء إما الرئيس أو زملاء العمل ومن نماذجهم:

✓ مشاركة العاملين في إنجاز الأعمال المتأخرة لديهم.

-الولاء التنظيمي **Organizational Loyalty** : هو عبارة عن الشعور بالولاء اتجاه الآخرين، وحماية مصالح المنظمة ودعمها أمام الغير ضد تهديدات البيئة الخارجية والمساهمة في بناء سمعة طيبة، وصورة جيدة والسعي للمحافظة على أصول المنظمة ومواردها من خلال حسن استخدامها والشعور بالولاء¹.
والجدول رقم (2-3) يوضح النماذج السابقة.

الشكل رقم (2-3): أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعطيات السابقة.

¹-المرجع السابق، ص 106-108.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن النموذج المعمول به لتفسير أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية هو النموذج الخماسي ويظهر ذلك من خلال الدراسات التي ركزت على هذه الأبعاد معا أو بعض منها، والجدول رقم (2-3) يوضح ذلك.

الجدول رقم (2-3): أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

السنة	الباحثون	الأبعاد
1982	Smith, Organ & Near	بعدان: الإيثار والالتزام العام
1983	Bateman & Organ	بعد أحادي شامل
1989	Organ & Konovsky	بعدان: الإيثار والالتزام العام
1990	Frah, Podsakoff & Organ	بعدان: الإيثار والالتزام العام
1991	Mackenzie, Podsakoff & Fetter	خمسة أبعاد: الإيثار، الوعي، المجاملة، الروح الرياضية والمشاركة
1991	Williams & Anderson	بعدان: الإيثار والالتزام العام
1992	Niehoff	خمسة أبعاد: الإيثار، الوعي، المجاملة، الروح الرياضية والمشاركة.
1993	Moorman	ثلاثة أبعاد: الإيثار، الروح الرياضية والمشاركة.
1993	Mackenzie, Podsakoff & Fetter	خمسة أبعاد: الإيثار، الوعي، المجاملة، الروح الرياضية والمشاركة.
1993	Moorman, Bladely & Organ	خمسة أبعاد: الإيثار، الوعي، المجاملة، الروح الرياضية والمشاركة.
1994	Konovsky & Pugh	أربعة أبعاد: الإيثار، الالتزام العام، الروح الرياضية والسلوك الحضاري.
1997	Netemyer	خمسة أبعاد: الإيثار، الوعي، المجاملة، الروح الرياضية والمشاركة
2001	الخميس	خمسة أبعاد: الإيثار، الوعي، المجاملة، الروح الرياضية والمشاركة.
2003	العامري و حامد	خمسة أبعاد: الإيثار، الوعي، المجاملة، الروح الرياضية والمشاركة.
2005	الفهداوي	خمسة أبعاد: الإيثار، الوعي، المجاملة، الروح الرياضية والمشاركة.
2007	العطوي	خمسة أبعاد: الإيثار، الوعي، المجاملة، الروح الرياضي والمشاركة.

المصدر: صابرين أبو جاسر، مرجع سابق، ص40.

المطلب الثاني: محددات سلوك المواطنة التنظيمية

هي عبارة عن مجموعة من المتغيرات التنظيمية التي تساهم في تحديد سلوك الفرد داخل المنظمة إلى جانب المحددات الشخصية المتعلقة بالفرد ذاته، والتي تم تقسيمها إلى:

✚ **المحددات التنظيمية:** و تتمثل فيما يلي:

1-الثقافة التنظيمية: تعد الثقافة التنظيمية بمثابة الإطار الذي يعمل على توجيه سلوك العاملين داخل التنظيم (سلوك التنظيمي) بمعنى الثقافة تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة.¹

وفي هذا الشأن يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة القيم والمعتقدات والتقاليد والاتجاهات، التي تخلف مجالا شاملا يؤثر على بناء سلوك العاملين وتفكيرهم وطريقة أدائهم لأعمالهم.² ويتجسد تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال وجود ثقافة قوية تشجع أو ترفض هذا النوع من السلوك، فإذا كان السائد في المنظمة أن يمارس الموظفون سلوكياتهم وتصرفاتهم التطوعية ويشجعون على ذلك فإن بقية الموظفين سيتأثرون بذلك مما سينعكس على سلوكياتهم وتصرفاتهم، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية تؤكد أن يقوم الموظفون بما هو مطلوب منهم فقط، فسيؤذي ذلك إلى أن يكون حجم الممارسات الطوعية محدودا للغاية أي أن الثقافة التنظيمية تؤثر سلبا أو إيجابا على سلوك المواطنة التنظيمية مع الاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة.³

2-العدالة التنظيمية: يتكون مفهوم العدالة التنظيمية من ثلاث أبعاد رئيسية: عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات. وهذه الأبعاد تبقى مترابطة ومتداخلة وتؤدي في النهاية إلى مدى إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية في منظمة العمل، وبخصوص العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة، وسلوك المواطنة التنظيمية كشفت العديد من الدراسات الميدانية عن وجود علاقة قوية بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. مثل دراسة "العطوي" في عام 2007 ودراسة كل من "حواس"، "العامري" و "حامد" في عام 2003 فقد أظهرت هذه الدراسات أن العدالة التنظيمية تؤثر إيجابيا في مكونات سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لأن إحساس الموظفين بالمساواة والإنصاف سواء فيما يتعلق بعدالة الإجراءات أو التوزيع أو التعاملات تولد لديه الشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة، وبالتالي الانخراط في الكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية أو سلوك المواطنة التنظيمية.⁴

¹- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 155.

²- حسين أحمد الطراوته وآخرون، "نظرية المنظمة"، دار حامد، عمان، 2012، ص 293.

³- عالية إبراهيم محمد طحطوح، مرجع سابق، ص 42.

⁴- أية عبد القادر إبراهيم صرصور، "دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة الأقصى في قطاع غزة"، مذكرة مكملة للحصول على درجة الماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2015، ص ص 26، 27.

3- الرضا الوظيفي: يعد الرضا الوظيفي أحد الاتجاهات النفسية للعاملين اتجاه أعمالهم ومدى ارتباطهم وسعادتهم في العمل خصوصا بالنسبة للعناصر الأساسية في العمل مثل: الأجر، سياسة المنظمة، الرؤساء، المرؤوسين، فرص النمو، الترقية وفرص تحقيق الذات.¹

ويعتبر الرضا الوظيفي إحدى حالات الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل، ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل.² يعد الرضا كأحد محددات سلوك المواطنة التنظيمية ومن خلال الدراسات التي هدفت إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية خصوصا الدراسة التي أجراها (خليفة 1997 زايد 2000، و (Bolton 1997, Gonz Ales And Garazo 2006) والتي كان مفادها أن هناك علاقة إيجابية بين المتغيرين، فقد أورد Bateman et al 1985 أن هناك عدة أسباب لتفسير العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية منها:

- قوة العلاقة بين الحالة المعنوية المرتفعة للفرد وبين استعداده لممارسة السلوكيات المفيدة تنظيميا (أي أن أحد أسباب تأثير الرضا الوظيفي في سلوكيات المواطنة التنظيمية هو أن الرضا يعكس العاطفة الإيجابية في العمل).

- التفسير الثاني قد يتضمن مفهوم نظرية التبادل الاجتماعي (Eschangetheory) والمنطق الذي سند إليه هو أن الأفراد غالبا ما تصدر عنهم تعاملات بالمثل تعكس مدى الفائدة عليهم، حيث يبحثون عن رد الجميل إلى التنظيم بالدرجة التي يكونوا فيها راضين عن التنظيم.

- التفسير الثالث يسند على احتواء مقياس الرضا الوظيفي على المكون الإدراكي بالدرجة الأولى، حيث أن التقييم لمخرجات الوظيفة هو المحدد الأكثر مقدرة على تفسير الاختلاف في سلوكيات المواطنة التنظيمية مقارنة بالحالة العاطفية، أي أن الرضا الوظيفي أساسي وضروري لفهم التباين في ممارسات العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية.³

4- الالتزام التنظيمي: لقد أخذت دراسة الالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بعدا كبيرا في أدبيات الإدارة والسلوك الإداري مؤخرا، وأفضت إلى الكثير من الدراسات الميدانية لمعرفة طبيعة العلاقة ودرجة العلاقة بينهما، حيث وجدت بعض هذه الدراسات وجود علاقة إيجابية بين الاثنين، مثل دراسة "حواس" ودراسة "العامري" في عام 2003. وهناك دراسات توصلت إلى أنه لا توجد علاقة بينهما، لكن يرجع البعض سبب هذا التناقض إلى عدم الأخذ بعين الاعتبار وجود متغيرات أخرى محددة لسلوك المواطنة

¹ أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)"، الطبعة 8، دار الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 43.

² محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح، "الرضا والولاء الوظيفي، قيم وأخلاقيات الأعمال"، دار مزم، عمان، 2011، ص 135.

³ غنوة محمد نادر، "أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية: دراسة مسحية على العاملين في المشافي العامة لساحل السوري"، مذكرة لنيل درجة الماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة شرين، سوريا، 2013، ص 82.

التنظيمية، مثل الرضا والعدالة التنظيمية، حيث تم تأكيد هذا الطرح في دراسات وجدت أن هناك علاقة بين الالتزام وسلوك المواطنة التنظيمية عندما تم التحكم في متغيري الرضا والعدالة التنظيمية.¹

5- الدعم التنظيمي: يشير مفهوم الدعم التنظيمي إلى الدرجة التي يدرك فيها الفرد أن المنظمة تهتم وتتضمن مجهوداته ومساهماته وتعنتي به وترعاه كما أن الموظف يميل إلى تقدير الجهود والمكافآت المقدمة من المنظمة وينظر إلى ذلك بأن المنظمة تقدر مساهمة الموظفين وتهتم برفاهيتهم. ويعرف أيضا على أنه إدراك الفرد أن المنظمة تقدر إسهاماته والنتائج المترتبة من جهده ومدى اهتمامه برفاهياته.²

وتظهر علاقة إدراك الدعم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية في أنه عندما تقدم المنظمة الدعم والمساندة للعاملين بها يقوم هؤلاء العاملين في المقابل بسلوكيات تفيد المنظمة مثل: سلوكيات المواطنة التنظيمية، وقد توصلت الدراسات إلى وجود علاقة مباشرة بين الدعم التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.³

6- الثقة التنظيمية: يمكن اعتبار الثقة التنظيمية من أهم العوامل المحددة و الدافعة لسلوكيات المواطنة التنظيمية، فيمكن تعريف الثقة التنظيمية على أنها درجة إيمان الفرد في السمعة الحسنة للآخرين و الإيمان بأنهم يقدمون جهودا تتوافق مع أهداف الجماعة، والثقة هنا تلعب دورا هاما في التعاون لاعتبارها سبب قوي ليس سلوك التعاون.⁴

7- الولاء التنظيمي: إن الولاء التنظيمي كأى متغير سلوكي هو مصطلح غير محسوس ولا يمثل واقعا بل نستدل عليه من خلال الظواهر والآثار المرتبطة به سلوكيات. حيث يشير هذا المفهوم إلى شعور العامل في المنظمة بأنه جزء لا يتجزأ من المنظمة وأن أي عمل يقوم به إنما يعود بالمنفعة عليه بالدرجة الأولى وذلك أن المنظمة بالنسبة له هي مورد الاستقرار.⁵

ولقد ميز كل من Meyer & Altén بين ثلاثة أبعاد أساسية لسلوك لولاء التنظيمي تتمثل في:⁶

¹-خيرة براف، "التمكين وأثره على المواطنة التنظيمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2007، ص257.

²-باديس بوخلود، سهيلة قمو، "أثر الدعم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية"، المجلة الجزائرية لتنمية الاقتصادية، العدد5، الجزائر، 2016، ص5.

³-رحيمة حوالم، "دور القيم والأخلاق في ترسيخ سلوكيات المواطنة التنظيمية لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير"، جامعة أبي بكر بلقايد، مجلة الدار، العدد4، 2014، ص94.

⁴-محمد سعيد أبو سلطان، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص313.

⁵-زاهر عبد الرحيم عاطف، "الهيكل التنظيمي للمنظمة"، دار الرابطة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص275.

⁶-محمد شفيق سعيد المصري، "الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2015، ص26.

-**الولاء المؤثر (العاطفي):** يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد مثل: الاستقلالية، الأهمية، الكيان، تنوع المهارات والتعددية الرجعية من الإشراف.

-**الولاء الأعلى (المعياري):** هو الإحساس الذي يتولد لدى الموظف نحو البقاء في التنظيم ويعززها الشعور من خلال الدعم الجيد من قبل المنظمة للعاملين.

-**الولاء المستمر:** يعتبر درجة ولاء الفرد في هذه الحالة المحكومة بالقيمة الاستثمارية والمادية التي يمكن أن يحققها الموظف من خلال استمراره بالبقاء في المنظمة مقارنة مع ما ستفقد، إذا ما قرر ترك المنظمة والالتحاق بالأخرى.

يعتبر الولاء التنظيمي من أهم المحددات أو بالأحرى محددًا هامًا لسلوك المواطنة التنظيمية فمن خلال الدراسات التي أجريت والتي كان هدفها هو الكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرين (خصوصًا الدراسة التي تناولها Belon 1997) وجد أن الولاء التنظيمي يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، كما أنه مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساسًا على المكافأة والعقاب وبالتالي فإن سلوك الإيثار عند الموظف يشير إلى شدة ولاء الموظف للمنظمة التي يعمل فيها.

8- السياسة التنظيمية: تعني السياسة التنظيمية أنها ذلك الإطار العام الذي يرشد تفكير العاملين في المنظمة لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف مع الأخذ بعين الاعتبار أنه من الممكن التحرك بحرية خلال هذا الإطار بشرط عدم الخروج عليه، وعليه تعتبر السياسة التنظيمية بمثابة خطط في جوهرها تقديم مرشداً ساعد في تحديد المسارات وطرق إنجاز الأنشطة وبلوغ الأهداف.¹

وتتمثل طبيعة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والسياسة التنظيمية في أن هذه الأخيرة ترتبط بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها على النواحي المختلفة للحياة في المنظمة، فارتفاع مستوى ودرجة السياسة التنظيمية يزيد من الممارسات السلوكية الغير رسمية والغير الشرعية سعياً وراء تحقيق الأهداف الشخصية أو حتى تلك المتعلقة بالعمل، وهذا الوضع يتناقض مع الأسس الدافعة التي يقوم عليها سلوك المواطنة التنظيمية، حيث تقل الممارسات التطوعية في المنظمة مع زيادة حدة السياسة التنظيمية نظراً لما يصاحب ذلك ضعف الرضا الوظيفي. والثقة العامة بالنظام، وكذلك ضعف الإحساس بالعدالة التنظيمية والتي جميعها ترتبط بسلوك المواطنة التنظيمية ارتباطاً قوياً.²

9- القيادة الإدارية: تعتبر القيادة الإدارية من أهم المحاور التي تركز عليها مختلف الشركات والمنظمات سواء كانت عامة أو خاصة، وهي عبارة عن الأنشطة التي يمارسها المسؤول الإداري على الأفراد العاملين في تنظيم معين، والتي تتمثل في إصدار الأوامر والتأثير عليهم لتحفيزهم على العمل وهذا بالإضافة إلى توجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة.³

¹- زيد منير عبوي، "الاتجاهات الحديثة في المنظمات"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص76.

²- سميرة هارون، مرجع سابق، ص34.

³- إيمان بطمة، "القيادة الإدارية"، تاريخ النصف: 2018.05.15، الساعة: 01:19، على الرابط: <http://mawdoo3.com>

وتعتبر القيادة الإدارية من أهم العوامل ذات التأثير الكبير في البيئة التنظيمية، وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة، التي تؤثر بدورها تأثير بالغافي سلوكيات العاملين في مختلف المستويات الإدارية. ومما لا شك فيه أن سلوك المواطنة التنظيمية الذي يتبعه القائد ينعكس بشكل مباشر على القيم، وأفعال، وسلوك المرؤوسين، الذي يستلهمون التوجيه والإرشاد منه. بالقدر الذي يقوم به القائد بممارسة التصرفات التي تعبر عن روح التطوعية، وتجسد أبعاد المواطنة التنظيمية، بقدر ما تكون آلية القدوة ذات تأثير إيجابي في تحريك وتحفيز الأفراد نحو أفعال مماثلة. لذلك أكدت العديد من الدراسات على العلاقة القوية والإيجابية القائمة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية، هذه العلاقة التي تتعاضد وتزداد في ظل القيادة التحويلية القائمة على التأثير الكارزماتي للقائد، والتشجيع الإبداعي، الدافعية.¹

10- تماسك الجماعة: إن الجماعة المتماسكة هي جماعة يسودها الود والإخلاص وهي تدور عن نفسها، وتعمل على تقوية معنويات أفرادها بحيث يسعون سوية إلى تحقيق أهداف مشتركة وعليه فإن تماسك الجماعة هو الرباط الذي يربط أفراد الجماعة ويبقى على العلاقات فيما بينهم.² إلا أن هذا التماسك أو الرباط يتأثر بمجموعة من العوامل تتمثل في:³

✓ **كثافة الاتصال:** فكلما زاد الاتصال بين أفراد الجماعة بعضهم البعض كلما ازدادوا تماسكا؛

✓ **تشابه أفراد الجماعة:** كلما زاد تشابه أفراد الجماعة بعضهم البعض من ناحية العمر، الجنس، التعليم، الخبرة والأعمال زاد تماسكهم؛

✓ **الحجم:** كلما قل حجم الجماعة زاد بصفة عامة تماسكهم، وكلما كبرت الجماعة زادت العلاقات تشابكا وزادت إمكانية الخلاف؛

✓ **الخطر:** فكلما كان هناك خطر مشترك وموجود يتهدد الجماعة زاد تماسكهم؛

✓ **تحقيق الهدف:** فكلما استطاعت الجماعة أن تحقق أهدافها زاد تماسك أفرادها.

تكنم العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وتماسك الجماعة في أن الجماعة المتماسكة، وأن سلوك المواطنة التنظيمية، يمكن أن تعكس جهود أعضاء جماعة العمل في الحفاظ على التبادل الاجتماعي بينهم وعليه فإن تماسك الجماعة هو أحد المحددات الهامة للسلوكيات الداعمة مثل: سلوكيات المواطنة التنظيمية.⁴

¹ محمد ياسين حسون، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة مقارنة بين المصاريف التجارية العامة والخاصة في سورية"، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2016، ص 61.

² شوقي ناجي جواد، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار حامد، عمان، 2010، ص 205.

³ أحمد ماهر، "الإدارة (المبادئ، والمهارات)"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 437.

⁴ عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 229.

المحددات الشخصية لسلوك المواطنة التنظيمية: تتمثل هذه المحددات في:¹

1- السن: بينت بعض الدراسات أن لعمر الموظف تأثير واضح على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطة. فقد اتضح أن العوامل والأسباب المؤدية إلى ظهور هذا النوع من السلوك تختلف باختلاف السن، فعمر الموظف يحدد نظرته 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 مردد، نجد كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي تم بناؤها عبر الزمن.

2- الأقدمية: إن لمدة خدمة الموظف بالمنظمة دور في وجود سلوك المواطنة التنظيمية أو اختفائه، فقد أثبت بعض البحوث الميدانية أن علاقة سلبية بين الأقدمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتبين أن الموظفين الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة، ويعود السبب في ذلك إلى أن الموظف الجديد لم يتمكن بعد من معرفة وتحديد واجباته بدقة، وبالتالي يحددها بشكل واسع، وبمرور الزمن يتكيف مع النظام الاجتماعي للمنظمة، وتقل درجة الغموض لديه يصبح أكثر قدرة على تحديد أدواره مما يترتب عليه التقليل من النشاطات التطوعية الإضافية التي يقوم بها.

3- الدوافع الذاتية: يقصد بالدوافع الذاتية حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات، والتي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية، وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال قيام الموظف في النهاية بالانخراط بممارسات تطوعية في مجال عمله خارج الدور الموصوف له رسمياً في منظمته ودون توقعه الحصول على أي مردود مقابل ذلك، وبالتالي يمكن القول بأن الموظف الذي يتمتع بالدوافع الذاتية يكون ميالاً أكثر من غيره إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لأنها تساهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة بالإنجاز وتحقيق الذات.

المطلب الثالث: آثار سلوك المواطنة التنظيمية

لقد كشف الباحثين من خلال أبحاثهم ودراساتهم التي أجروها أن سلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن أن تعود بالنفع على المؤسسة كما يمكن أن تعود بالسلب عليها. بمعنى أن لسلوكيات المواطنة التنظيمية آثار إيجابية وآثار سلبية على التنظيم ويمكن توضيح هذه الآثار فيما يلي:

الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية:²

إن سلوك المواطنة التنظيمية يعد أحد القضايا الرئيسية التي يجب أن تتبوأ مكانة مرموقة في سلم أولويات الممارسين للإدارة، لما يتمتع به من إيجابيات تنظيمية وتحقيق مستوى أداء متميز لأن سلوك المواطنة التنظيمية:

¹ حمزة معمري، "سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفاعلية التنظيمية في المنظمات الحديثة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 14، جامعة غرداية، الجزائر، 2014، ص 49.

² بدري قسم الفراج مرسل، و صديق بلال إبراهيم، "أثر التسويق الداخلي على سلوك المواطنة التنظيمية"، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 07، العدد 12، جامعة الوادي، الجزائر، 2017، ص 369، 370.

- ✓ يؤدي إلى تخفيف العبء المادي عن المؤسسات فهو إضافة حقيقية إلى مواردها بحيث يسمح بتوجيهه ما كان مقررا أن تتحمله المؤسسات من توظيف لبعض العاملين للتوسع في خدماتها والتميز في أدائها؛
 - ✓ يمتاز بخلق الحماس في الأداء وهذا ما يفتقده العمل الروتيني؛
 - ✓ يخلق الإحساس بالانتماء لدى المؤسسات؛
 - ✓ يتيح الفرصة لممارسة الديمقراطية من حيث اختيار نوع الأداء والوقت الذي يرغب المشاركة فيه؛
 - ✓ يوطد العلاقات بين الأفراد والجماعات مما ينعكس إيجابا على الأداء المتميز؛
 - ✓ يزيد من فاعلية وكفاءة الموظف في العمل؛
 - ✓ يزيد من مستوى الرضا عن العمل.
- ✚ الآثار السلبية لسلوك المواطنة التنظيمية:¹

على الرغم من الأهمية الكبيرة لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية عند العاملين في المنظمات والآثار الإيجابية الكثيرة المذكورة سابقا إلا أنه قد يكون هناك بعض الآثار السلبية التي تحدث عنها العديد من الباحثين، حيث أن مواقف العمال هي التي تحدد مدى إيجابية هذا السلوك أو سلبيته. وعليه فإن سلوك التطوع التنظيمي الذي قد يبدو ذو دوافع طيبة ونوايا خيرة ربما يترتب عليه نتائج سلبية فما يخص الأداء على المستويات الثلاثة، فعلى صعيد الفرد قد تكون السلوكيات التطوعية أحد أعراض عدم الكفاءة، أما على صعيد الجماعة فربما يؤثر سلوك المواطنة التنظيمية على أداء المجموعة أو على بيئة العمل. مثل بروز الروح الإتكالية والأحجام عن المبادرات الذاتية، وعلى صعيد المنظمة قد يؤدي إلى تعزيز شعور الفرد بأن المنظمة مدينة له بالفضل وفي حالة عدم إبعاد المنظمة بذلك الدين، قد تكون النتيجة سلبية بالنسبة للمنظمة.

المطلب الرابع: معوقات سلوك المواطنة التنظيمية وأساليب التغلب عليها:²

✚ معوقات سلوك المواطنة التنظيمية:

- إن عدم مساهمة الموظفين في المؤسسة بسلوكيات دور إضافي تعود إلى مجموعة من المعوقات تشمل:
- ✓ عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المؤسسة، فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المؤسسة؛
 - ✓ عجز ثقافة المؤسسة وقيمها في التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإضافية الإيجابية، مما ينعكس على تميز أدائهم؛

¹ - أحمد سالم العامري، "محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية"، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 17، العدد 2، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 73.

² - رشيد مناصرية، فريد بن ختو، مرجع سابق، ص ص 225، 226.

- ✓ عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم تجاه وظائفهم، مما يقف عائقاً أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة؛
- ✓ افتقار العديد من المؤسسات لتحقيق العدالة التنظيمية التي إن وجدت فإنها تشكل حافزاً قوياً لسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- كما أن هناك معوقات أخرى تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد وهي:
- ✓ فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء الذي يؤدي إلى اللامبالاة والاعترا ب، وعدم الرضا والدافعية للعمل؛
- ✓ العوامل الاجتماعية، الاقتصادية، هياكل الأجور، المرتبات والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي.

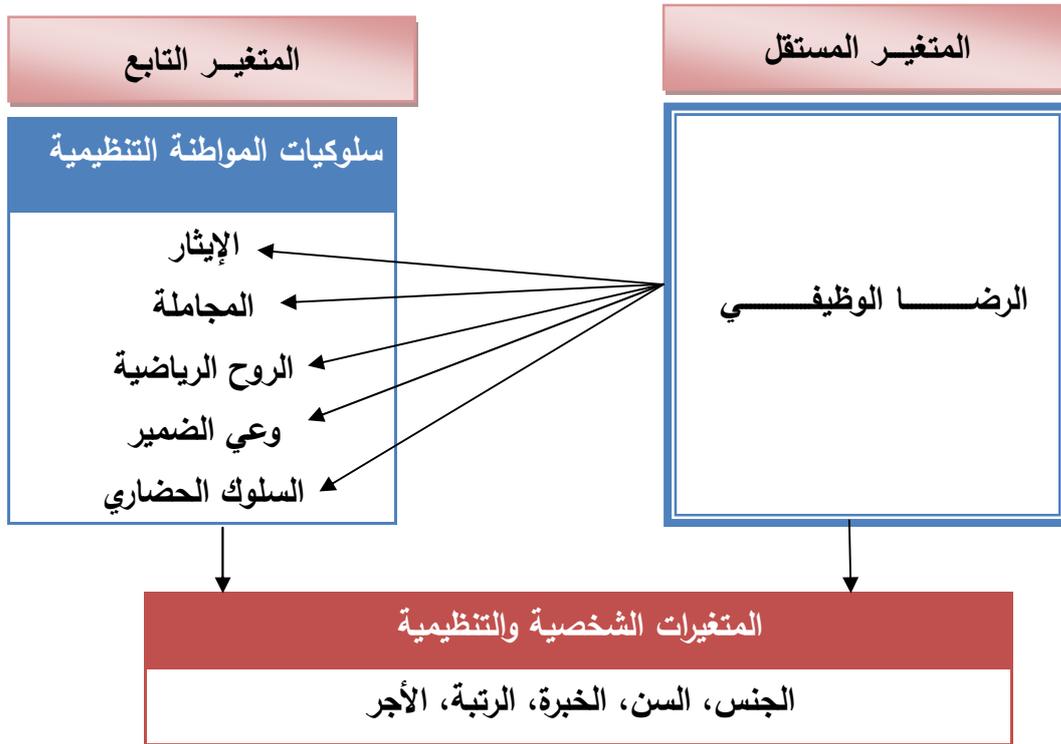
✚ أساليب التغلب على معوقات القيام بسلوك المواطنة التنظيمية:

- ما جاء في دراسة (Karam 2011) فإن التغلب على هذه المعوقات يستدعي اهتمام المؤسسات بما يلي:
- ✓ تقوية مهارات التفكير والاتصال الشخصي لدى الموظفين لتعزيز قدراتهم للقيام بمزيد من السلوكيات الاجتماعية الإضافية؛
 - ✓ سعي القيادات الإدارية للحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بتحسين نشاطات الموظفين الإضافية مثل: معلومات عن ظروف العمل السيئة، وساعات العمل الطويلة؛
 - ✓ السعي إلى تنمية علاقات مفتوحة مع العاملين مع عدم التركيز على العلاقات الرسمية؛
 - ✓ أن يتسم القادة بالوعي في إتاحة الفرصة للموظفين الجدد للانخراط اجتماعياً بالمؤسسة، مما يحفز الموظفين للقيام بسلوكيات إبداعية تحقق للمؤسسة النجاح وفعالية الأداء؛
 - ✓ التركيز على حاجات الموظفين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتوجهاتهم، حيث أن مشاركة العاملين تدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق فاعلية الأداء والتميز للمؤسسة.

المطلب الخامس: بناء نموذج الدراسة

لقد تم تطوير نموذج دراستنا بناء على الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية على رأسها دراسة محمد أحمد الخليفة علي، التي قامت على علاقة الرضا الوظيفي بسلوك المواطنة التنظيمية، حيث تناول فيها الباحث متغير الرضا الوظيفي كعنصر مستقل دون تفصيل أبعاده مع متغير سلوك المواطنة التنظيمية التي عمد فيه إلى تفصيل أبعاده، وهذا يتوافق مع دراستنا ولكن ليس بشكل كلي حيث كان الاختلاف في إضافة بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية والتي وافق أغلب المحكمين على إضافتها باعتبار متغيرات الدراسة تتواجد وتمارس بدرجات متفاوتة بين الأشخاص، إضافة إلى اختلاف عينة الدراسة، البلد، الثقافة... الخ. وعلى أساس ذلك تم وضع نموذج الدراسة الموضح في الشكل رقم (4-2).

الشكل رقم (4-2): نموذج متغيرات الدراسة



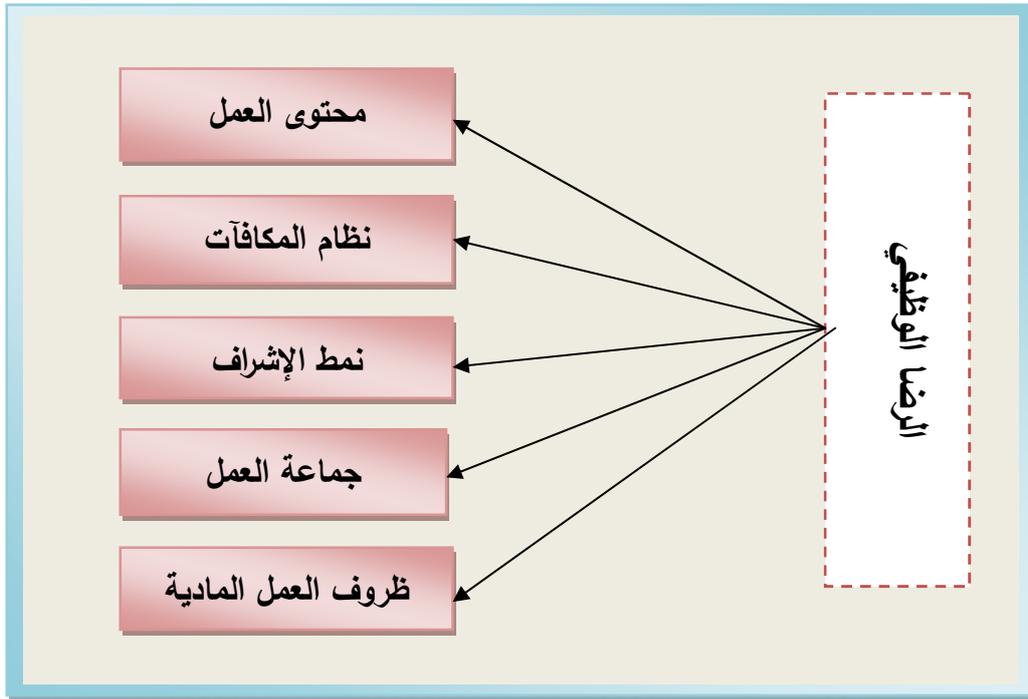
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: محمود عودة سعيد، مرجع سابق، ص6.

تحليل العلاقة

يعد الرضا الوظيفي ذلك الشعور الإيجابي الذي يحمله المورد البشري لوظيفته عموماً، والعناصر المكونة لها.¹ وقد أجمع أغلب الباحثين على أن مكونات الرضا الوظيفي ممثلة في: محتوى العمل، نظام الأجور والحوافز، نمط الإشراف، جماعة العمل وظروف العمل. والشكل رقم (5-2) يوضح هذه المكونات.

¹ - شفيق شاطر، مرجع سابق، ص5.

الشكل رقم (5-2): مكونات الرضا الوظيفي



المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على: شاطر شفيق، المرجع السابق، ص 5، إيناس نواوي فلمبان، مرجع سابق، ص 44.

إن الرضا الوظيفي هو شعور ذاتي يتكون من حصيلة لمجموعة من العوامل المتعلقة بالوظيفة، وهذا الشعور يختلف من فرد لآخر لاعتبار الفرد مخلوق معقد يصعب تحديد ما يرضيه بشكل عام، فما يكون رضا للفرد معين قد يكون عدم رضا لشخص آخر، ويكون اختلاف الأفراد في رضاهم الوظيفي متعلق بجوانب شخصية كالجنس، العمر... إلخ، وأخرى تنظيمية كالخبرة، الرتبة، الأجر... إلخ.

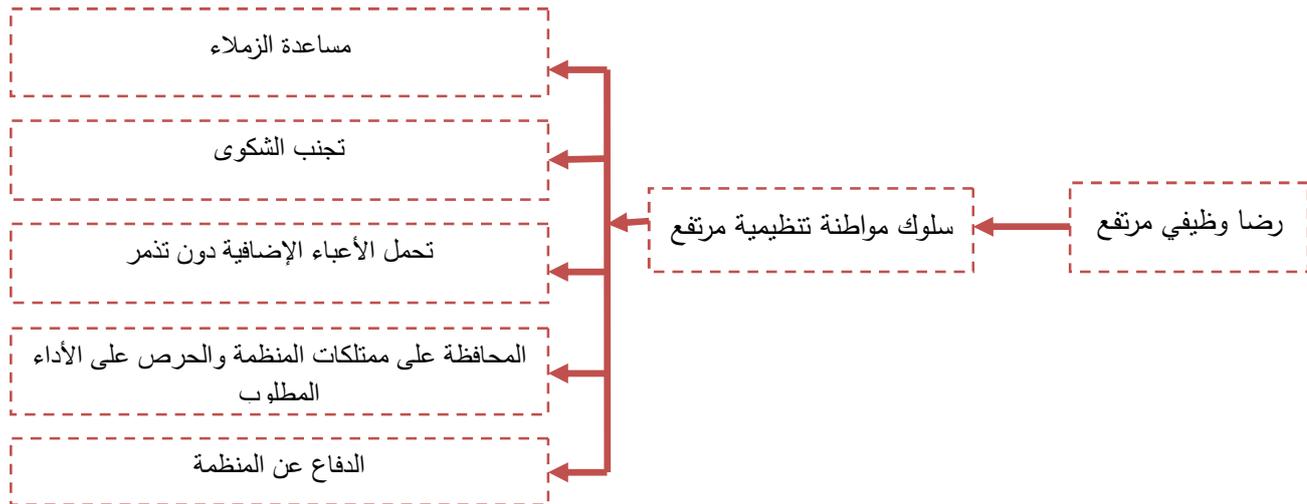
إن رضا العامل عن الجوانب المتعلقة بوظيفته والتي ساهمت المنظمة بتسخيرها له على أكمل وجه يدفعه إلى بدل مجهودات كبيرة تعود على هذه الأخيرة بالعائد الكبير، فنظرا لمساهمات المنظمة تجاه العامل، والتي تخص توفير كل ما يرضيه سوف يجعله منطقيا يقوم بأداء كل ما يحقق أهداف المنظمة ويساهم في الارتقاء بوضعها التنافسي ويحسن أدائها، ويكون ذلك في إطار قيام العامل بممارسة سلوكيات إيجابية توجه لخدمة صالح المنظمة بشكل عام وليس لأي فرد داخلها والتي تكون بمثابة رد للجميل لهذه الأخيرة عن مساهمتها اتجاهه، وهذه السلوكيات تدخل في إطار سلوك المواطنة التنظيمية، فرضا الفرد عن وظيفته يدفعه إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة كبيرة من منطلق ما توصلت إليه بعض الدراسات، ولقد ذكر جورج وبريف أن المزاج الإيجابي "يمكن أن يؤدي إلى سلوكيات الدور الإضافي في المنظمة"¹. بمعنى أن الرضا الوظيفي للعامل يؤدي إلى ممارسة كل من سلوك الإيثار، المجاملة، الروح الرياضية، وعي الضمير

¹ حياة الذهبي، مرجع سابق، ص 135.

والسلوك الحضاري، والتي تعتبر سلوكيات تعبر عن سلوك المواطنة التنظيمية، حيث أن شعور العامل بالسعادة والارتياح عن وظيفته يدفعه إلى:¹

- ✓ القيام بمساعدة زملائه للقيام بأعمالهم للحصول على أفضل الخدمات؛
- ✓ تجنب إثارة المشاكل والخلافات في العمل والوقاية منها وإدراكهم للأثر السلبي لتلك المشاكل على الآخرين؛
- ✓ القيام بمهام إضافية أو مؤقتة دون شكوى أو تذمر، واستغلال وقته وجهده للقيام بأعماله؛
- ✓ تجنب الإجازات غير الضرورية في العمل، ومحاظته على ممتلكات منظمته، والتضحية بالاهتمامات الشخصية من أجل مصلحة العمل وإتباعهم للقوانين التي تضعها الإدارة من غير رقابة عليهم؛
- ✓ مشاركة العاملين الفاعلة والمسؤولة في إدارة أعمالهم والحرص على نجاح منظماتهم والحفاظ على سمعتها واحترام أنظمتها وقوانينها، والشكل رقم (6-2) يختصر علاقة الرضا الوظيفي بسلوك المواطنة التنظيمية نظريا على أساس أن وجود مستوى رضا وظيفي مرتفع سينتج عنه سلوكيات تنظيمية ايجابية.

الشكل رقم (6 - 2): علاقة الرضا الوظيفي بسلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين.

تجدر الإشارة إلى أن ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية يختلف من شخص إلى آخر وهذا الاختلاف يكون في إطار جوانب الشخصية كالجنس، العمر... إلخ وأخرى تنظيمية مرتبطة بالخبرة، الرتبة، الأجر... إلخ، وهو ما يجعل ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمة منخفض بالنسبة لبعض الأشخاص ومرتفع بالنسبة للبعض الآخر، والأمر سياتى بالنسبة للرضا الوظيفي، وعليه سنتعرف من خلال الدراسة الميدانية فيما إذا كان فعلا ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية يستلزم وجود رضا وظيفي مرتفع بالنسبة لأساتذة الكلية محل الدراسة.

¹ - محمد أحمد الخليفة علي، "العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة المجمعة"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 1، السودان، 2016 ص 29.

الخلاصة

من خلال ما جاء في هذا الفصل توصلنا إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي اختياري يقوم به العامل بصورة اختيارية دون توقع أي مردود من طرف المنظمة لقاء القيام به. وهو سلوك فعال على مستوى المنظمة تظهر فعاليته من خلال خمسة أبعاد رئيسية حددها واتفق عليها أغلب الباحثين في دراساتهم والمتمثلة في (الإيثار، المجاملة، الروح الرياضية، وعي الضمير والسلوك الحضاري). إن إقبال العامل ومبادرته لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لا يكون إلا من خلال مجموعة من المحددات التنظيمية والشخصية منها ما يتعلق منها بالجانب التنظيمي للمنظمة والمتمثل في الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، الالتزام التنظيمي... الخ، ومنها ما يتعلق بالجانب الشخصي أو الذاتي كالجنس، السن والأقدمية.

وقد توصلنا من خلال هذا الفصل أيضا إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية له آثار وانعكاسات على المنظمة منها ما هو ايجابي للمنظمة والذي يدخل في إطار تحسين الإنتاجية وزيادة الفعالية التنظيمية ومنها ما هو سلبي والذي يدخل في إطار زيادة الإتكالية الاجتماعية. كما توصلنا في الأخير إلى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث أنه كلما كان الفرد العامل له رضا وظيفي كلما زادت ممارسته لسلوك المواطنة التنظيمية ولأبعاد هذا السلوك.

الفصل الثالث: دراسة أثر الرضا الوظيفي في سلوك المواطنة
التنظيمية بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
-جامعة جيجل-

تمهيد:

المبحث الأول: تقديم جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية لدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة و تفسيرها

الخلاصة

تمهيد:

عرف التعليم العالي في الجزائر منذ الإستقلال إلى يومنا هذا تطورات هائلة أدت إلى نتائج ملموسة خاصة من الناحية الكمية، كارتفاع عدد الهياكل، عدد الطلبة، تنوع الفروع والتخصصات، أعضاء هيئة التدريس، حيث توسعت الشبكة الجامعية إلى 97 مؤسسة من جامعات ومراكز جامعية وكذا مدارس عليا وتحضيرية وكلها تابعة لوزارة التعليم العالي وتسير بذات القوانين واللوائح التشريعية، وقد أصبحت كل ولاية تضم مؤسسة جامعية تابعة لها، مثال على ذلك ولاية جيجل التي تضم جامعة محمد الصديق بن يحي الواقعة شرق البلد، والتي يعتبرها الكثير نموذجا للجامعات في الجزائر وبمثابة الثروة الثقافية والعلمية التي تمتلكها الولاية، والهادفة إلى تقديم أفضل تعليم لطلابها وتلقينهم المبادئ الأساسية المتعددة الميادين والنواحي ويكون ذلك من خلال كلياتها المختلفة منها كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، التي وقع اختيارنا عليها لإجراء الدراسة الميدانية لتحديد أثر الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بهذه الكلية، مستهدفين بذلك عينة الأساتذة والتي تمثل فئة هامة في تحقيق أهداف الجامعة بتخريج طلبة ذوي شهادات وكفاءات وفي إطار تحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي خضعت البيانات المجمعّة عن طريقها إلى تحليل ومعالجة باستخدام بعض الأساليب والمؤشرات الإحصائية ذات العلاقة ببرنامج الإحصائي spss .

المبحث الأول: تقديم الجامعة وكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تقديم لجامعة محمد الصديق بن يحيى بصفة عامة مع بيان مراحل تطورها، أهدافها، وتقديم لكلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير.

المطلب الأول: التعريف بجامعة جيجل و كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير الفرع الأول: نبذة تاريخية عن الجامعة

بدأ التعليم العالي والبحث العلمي في ولاية جيجل سنة 1986 في شكل مدرسة عليا للأساتذة ملحقة لجامعة منتوري بقسنطينة، وفي سنة 1988 وبموجب المرسوم التنفيذي رقم: 88-62 المؤرخ في 22 مارس 1988، تم إحداث مدرسة عليا للأساتذة في العلوم الأساسية في التخصصات التالية: ليسانس رياضيات، ليسانس كيمياء و ليسانس فيزياء. ومع التوسع والتزايد المستمر في عدد الطلبة الملتحقين بها، وكذا توسيع الدوائر البيداغوجية توجب على الدولة ترقية المدرسة العليا للأساتذة إلى مركز جامعي بجيجل، وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-221 المؤرخ في 27 جويلية 1998 المشكل من أربع معاهد: معهد التكنولوجيا، معهد الإعلام الآلي، معهد العلوم الدقيقة ومعهد علوم الطبيعة.

في سنة 2003 تم ترقية المركز الجامعي بجيجل إلى جامعة تتخذ صفة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، وذلك بموجب المرسوم الرئاسي رقم: 03-258 المؤرخ في 22 جويلية 2003 والمشكلة من 04 كليات: كلية الهندسة؛ كلية العلوم؛ كلية الحقوق وكلية علوم التسيير.

نظرا للتزايد المستمر في عدد الطلبة المسجلين خاصة بكلية الحقوق وبالأخص قسمي اللغة والأدب العربي والعلوم القانونية والإدارية، والعراقيل التي واجهت عمل الهيئات البيداغوجية والعلمية في تسيير هذه الكلية فقد تقرر إنشاء كليتين جديدتين وذلك بفصل شعب الحقوق والعلوم السياسية عن شعب اللغات والعلوم الاجتماعية. وبذلك تم تغيير عدد الكليات التي تتكون منها الجامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-92 المؤرخ في 17/02/2009 المعدل والمتمم للمرسوم السالف الذكر والمتضمن إنشاء جامعة جيجل لتصبح الجامعة تتكون من خمسة كليات.

مع توسيع دائرة ميادين التكوين والتخصصات التي تفرضها الإصلاحات البيداغوجية الجديدة خاصة في إطار نظام LMD، استفادت جامعة جيجل من مشروع إعادة تنظيم الكليات بعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 12-362 المؤرخ في 22 جويلية 2003 المتضمن إنشاء جامعة جيجل، تمت إحداث كليتين جديدتين لتصبح بذلك الجامعة مكونة من سبعة كليات هي:

- ✓ كلية العلوم الدقيقة والإعلام الآلي؛
- ✓ كلية علوم الطبيعة والحياة؛
- ✓ كلية العلوم والتكنولوجيا؛
- ✓ كلية الحقوق والعلوم السياسية؛

✓ كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير؛

✓ كلية الآداب واللغات؛

✓ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.¹

شهدت جامعة محمد الصديق بن يحي ارتقاعا ملحوظا بتعداد الطلبة، الأساتذة، الموظفين، الهياكل البيداغوجية خلال السنة الجامعية 2007/2016 ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول رقم(1-3).

الجدول رقم(1-3): إحصائيات جامعة جيجل للموارد البشرية والبيداغوجية لسنة 2017/2016

البيان	العدد
الطلبة	24894 طالب في مرحلة التدرج 394 طالب في ما بعد التدرج
الأساتذة الدائمين	1012
الموظفين	992
الهياكل البيداغوجية	24367

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق وسجلات الجامعة.

تسعى جامعة محمد الصديق بن يحي إلى تحقيق الأهداف الأساسية التالية:

✓ توفير أفضل الظروف للتكوين من خلال دعم التأطير البيداغوجي وتوفير الهياكل البيداغوجية، لتصل بذلك إلى تحقيق المطلوب من الجامعة كقاطرة أساسية للتنمية والتقدم في المجتمع؛

✓ تقديم أفضل تعليم لطلابها وتلقينهم المبادئ الأساسية التي تؤهلهم وتجعل منهم إطارات الوطن المستقبلية إذ سعت منذ نشأتها إلى رفع تحدي التطور العددي للطلبة واثبات قابليتها للحدثة من خلال تفتحها وبحثها عن الأفضل، وحرصا منها على توفير تكوين علمي وثقافي شامل يتماشى والتغيرات العلمية والتكنولوجية الحاصلة؛

✓ المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي وترقية الثقافة الوطنية ونشرها؛

✓ دعم القدرات الوطنية بتخريج طلبة ذوي كفاءات؛

✓ تثمين نتائج البحوث في المجال العلمي ونشر الإعلام العلمي والتقني؛

✓ تبادل المعارف وإثرائها عن طريق المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية؛

✓ تطوير علوم الطبيعة والحياة من حيث السعي لتطوير الزراعة، الصحة والصيد، والعمل على استغلال

الثروات المائية والغابية من خلال دراسات واقعية؛

¹ رتيبة بوهالي، " تحسين جودة مخرجات الجامعة في ظل التخطيط الاستراتيجي - المقارنة المرجعية بين جامعة جيجل والجامعة الأردنية -"، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية 2015/2014، ص ص 143، 144.

✓ التواصل مع المصانع لتقديم الاستشارات والبحوث وإقامة الدراسات الميدانية.¹

الفرع الثاني: تقديم كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، هي الكلية التي تمت هيكلتها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-92 المؤرخ في 21 صفر عام 1430 الموافق 17 فبراير سنة 2009 والذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 03-258 المؤرخ في 22 جويلية سنة 2003، المتضمن إنشاء جامعة جيجل.

لم تكن كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير سوى دائرة تابعة لمعهد الإعلام الآلي، أحد معاهد المركز الجامعي سابقا والتي كانت تحمل إسم دائرة الاقتصاد بما يقل عن 100 طالب وحوالي 12 أستاذ و10 موظفين، أضحت اليوم أحد الصروح العلمية والمعرفية التي تقوم عليها جامعة جيجل.

تضم الكلية حسب إحصائيات السنة الجامعية 2016/2017 ما يلي:

✓ 5091 طالب؛

✓ 143 أستاذ دائم و120 أستاذ مؤقت؛

✓ 97 موظف بمختلف الرتب والمستويات؛

✓ 6 مدرجات منها [3 تستوعب 240 طالب، 02 تستوعب 340 طالب، 1 يستوعب 280 طالب]؛

✓ 64 قاعة تستوعب كل منها 40 طالب؛

✓ 04 قاعات للإعلام الآلي؛

✓ قاعتين مخصصتين للإنترنت؛

✓ 03 قاعات خاصة بالأعمال التطبيقية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

✚ تنقسم كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير إلى عدة هيكل ومصالح يرأسها السيد العميد، كما يبينه الهيكل التنظيمي الموضح في الملحق رقم(1)، حيث نلاحظ أن الكلية تتشكل من عدة هيكل بيداغوجية ومصالح إدارية، حيث أن كل مصلحة إدارية يقابلها مجموعة من المهام يمكن توضيحها فيما يلي:

✚ الأمانة العامة للكلية: تكلف الأمانة العامة للكلية بما يأتي:

✓ تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وتنفيذه؛

✓ تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية؛

✓ تسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليهما؛

✓ تحضير مشروع ميزانية الكلية وتنفيذه؛

¹ « Rapport d'évaluation des plans quinquennaux (2005-2009) et (2010-2014) », Université de Jijel, janvier 2014.

- ✓ ترقية الأنشطة العلمية، الثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة؛
- ✓ تسيير الوسائل المنقولة والغير منقولة للكلية والسهر على صيانتها؛
- ✓ تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.
- تشمل الأمانة العامة للكلية التي يلتحق بها مكتب الأمن الداخلي المصالح التالية:
- ✓ مصلحة المستخدمين والتي تضم بدورها: فرع الأساتذة، فرع المستخدمين الإداريين، التقنيين وأعوان المصالح؛
- ✓ مصلحة الميزانية، المحاسبة والتي تضم كلا من: فرع الميزانية، فرع المحاسبة؛
- ✓ مصلحة الأنشطة العلمية، الثقافية والرياضية؛
- ✓ مصلحة الوسائل والصيانة والتي تضم فرعين: فرع الوسائل وفرع الصيانة.
- ✚ **نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة:**
- يتكفل نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المتعلقة بالطلبة بالمهام التالية:
- ✓ تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج؛
- ✓ متابعة أنشطة التعليم وأخذ أو اقتراح كل إجراء من أجل تحسينه؛
- ✓ مسك القائمة الاسمية والإحصائية للطلبة؛
- ✓ جمع ومعالجة ونشر الأعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة.
- يساعد نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة في مهامه:
- ✓ **رئيس قسم العلوم تجارية:** والذي يساعده في أداء مهامه رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج ورئيس قسم المكلف بما بعد التدرج والتعليم في التدرج؛
- ✓ **رئيس قسم علوم التسيير:** والذي يساعده في أداء مهامه رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج ورئيس قسم المكلف بما بعد التدرج والتعليم في التدرج؛
- ✓ **رئيس قسم العلوم الاقتصادية:** والذي يساعده في أداء مهامه رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج ورئيس قسم بما بعد التدرج والتعليم في التدرج؛
- ✓ رئيس مصلحة التدريس؛
- ✓ رئيس مصلحة التعليم والتقييم؛
- ✓ رئيس مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه.
- ✚ **نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية:**
- يتكفل نائب العميد المكلف بما بعد التدرج، البحث العلمي والعلاقات الخارجية بالمهام التالية:
- ✓ متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج؛
- ✓ أخذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج؛

- ✓ السهر على سير مناقشات المذكرات وأطروحات ما بعد التدرج؛
 - ✓ متابعة سير أنشطة البحث العلمي؛
 - ✓ المبادرة بأعمال الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية؛
 - ✓ المبادرة بأعمال من أجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية؛
 - ✓ تنفيذ برامج تحسين المستوى وتجديد معلومات الأساتذة؛
 - ✓ متابعة سير المجلس العلمي للكلية والمحافظة على أرشيفه.
- كما يساعد نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية في مهامه:
- ✓ رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث؛
 - رئيس مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية.
 - ✚ **مكتبة الكلية:** تكلف مكتبة الكلية بما يأتي:
 - ✓ اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي؛
 - ✓ تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب؛
 - ✓ صيانة الرصيد الوثائقي وإخضاعها باستمرار لعملية الجرد؛
 - ✓ وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من طرف الطلبة والأساتذة؛
 - ✓ مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم الببليوغرافية.
- تشمل مكتبة الكلية المصالح التالية:
- ✓ مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي؛
 - مصلحة التوجيه والبحث الببليوغرافي.¹
- ✚ **مركز الأنظمة شبكات الإعلام والاتصال والإعلام الآلي:** يوجد بالكلية 4 قاعات للإعلام الآلي وقاعتين مخصصتين للإنترنت و 3 قاعات خاصة بالأعمال التطبيقية، يشرف عليهم مهندس دولة في الإعلام الآلي، وتقني سامي في الإعلام الآلي ومستخدم في إطار إدماج أصحاب الشهادات.
- المطلب الثالث: وظائف كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير**
- تعمل كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير على القيام بالمهام التالية:
- ✓ متابعة المسائل المتعلقة بالتكوين بالتدرج (ليسانس) والتكوين ما بعد التدرج، والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال؛
 - ✓ متابعة أنشطة البحث العلمي؛
 - ✓ القيام بكل نشاط من شأنه تثمين البحث العلمي؛
 - ✓ جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث العلمي؛

¹ المواد من 22 إلى 31، قرار وزاري مشترك المؤرخ في 24 أوت 2004، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 26 سبتمبر 2004.

- ✓ القيام بأعمال التنشيط والاتصال؛
- ✓ تنظيم التظاهرات الاقتصادية وترقيتها؛
- ✓ متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامها؛
- ✓ وضع تحت تصرف الطلبة كل المعلومات التي من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم؛
- ✓ ترقية أنشطة إعلام الطلبة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية لدراسة الميدانية

لغرض الوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة البحثية يتم التقيد بإطار منهجي يقوم بداية على توضيح مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة الرئيسية التي تم استخدامها في المجال التطبيقي بدرجة كبيرة، أدوات المعالجة الإحصائية، مدى صدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

فيما يلي سيتم توضيح مجتمع وعينة الدراسة للذان تم الإستناد إليه بغرض تحقيق أهداف الدراسة البحثية.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة: يقصد بمجتمع الدراسة جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة وهذه المفردات خاضعة للدراسة أو للبحث من قبل الباحث.¹

تمثل مجتمع دراستنا في جميع الأساتذة الدائمين بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى والذي يقدر عددهم بـ 143 أستاذ دائم، ويرجع اختيارنا لهذه الفئة إلى كون الأساتذة هم محور نجاح المنظومة التعليمية الجامعية فضلا عن الطلبة بالكلية وكونهم أكثر تأثرا بالممارسات الادارية والجو السائد في مجال العمل، والجدول الموالي يوضح مجتمع الدراسة:

الجدول رقم (2-3): توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي

العدد	الأساتذ الدائمين بالكلية
20	أستاذ مساعد "ب"
72	أستاذ مساعد "أ"
34	أستاذ محاضر "ب"
13	أستاذ محاضر "أ"
04	أسند التعليم العالي
143	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق الخاصة بالكلية.

¹ _دلال القاضي، محمود البياتي، "منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 157.

الفرع الثاني: عينة الدراسة: تعرف العينة على أنها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة، وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج، وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة".¹

وعليه وبناء على ما سبق تم استهداف عينة الأساتذة الدائمين بالكلية محل الدراسة، إذ اعتمدنا على طريقة العينة العشوائية البسيطة في اختيارها، حيث بلغ حجمها ب105 أستاذ دائم، ولقد تم استخراج حجمها بناء على المعادلة الرياضية التالية:²

$$m = \frac{n}{1 + (n-1) \cdot a^2}$$

حيث:

م: حجم العينة.

ن: حجم المجتمع.

أ: حجم الخطأ المسموح به في النتائج وعادة ما يأخذ مقدار 0.05. عند مستوى الثقة 95 %

عليه حسب هذا القانون حجم العينة يحسب كما يلي:

$$m = \frac{143}{1 + (0.0025 \cdot 142)} = 105 \text{ أستاذ دائم}$$

تم توزيع 105 استبيان على عينة الدراسة المستهدفة، حيث بلغ العدد المسترد منها ب98 استبيان، تم استبعاد منها استبيان لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح بذلك عدد الاستبيانات القابلة للتحليل الإحصائي ب97 استبيان أي ما نسبته 92% من عينة الدراسة المطلوبة.

المطلب الثاني: أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان التي تعرف على أنها " مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، ويتم وضعها في استمارة توزع على الأشخاص المعنيين بعدة وسائل، والتي بواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة حول الموضوع أو التأكد من المعلومات المتعارف عليها ان كانت غير مدعومة".³

¹-محمد عبيدات، "بحوث التسويق (الأسس، المراحل، التطبيقات)"، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2000، ص98.

² - عالية بنت إبراهيم محمد طحطوح، "تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية"، مرج سابق، ص105.

³ عمار بوحوش، محمد محمود الدنبيات، "مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث"، الطبعة 5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،

وبناء على ما سبق فقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والتي تم تصميمها بناء على مختلف الأدبيات النظرية التي لها صلة بالموضوع، يشمل الاستبيان على أربع أقسام رئيسية تتجسد في:

✚ **القسم الأول:** التي يتضمن التعريف بموضوع الدراسة، وكيفية الإجابة على أسئلة الاستبيان.

✚ **القسم الثاني:** يتضمن مختلف البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

✚ **القسم الثالث:** يحتوي على محورين المحور الأول الخاص بالعبارات المتعلقة بالمتغير المستقل والمتمثل في الرضا الوظيفي والتي بلغ عددها 22 عبارة، قسمت للتوضيح وجعل الاجابات أكثر دقة إلى خمس فروع كما يوضحه الجدول رقم (3-3).

الجدول رقم (3-3): أبعاد الرضا الوظيفي

رقم الفقرات	البعد
5-1	نظام الأجور و الحوافز
10-6	محتوى الوظيفة
15-11	نمط الإشراف
18-16	جماعة العمل
22-19	ظروف العمل المادية

المصدر: من إعداد الطالبتين.

أما المحور الثاني خصص لعبارات سلوك المواطنة التنظيمية البالغ عددها 22 عبارة، قسمت إلى خمس فروع يوضحها الجدول رقم (3-4).

الجدول رقم (3-4): أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

رقم الفقرات	البعد
26 -23	الإيثار
30 -27	المجاملة
34 -31	الروح الرياضية
39 -35	وعي الضمير
44 -40	السلوك الحضاري

المصدر: من إعداد الطالبتين.

تم الاعتماد على درجات مقياس ليكارث الخماسي في تصميم هذه الاستبيان وذلك لقياس استجابات أفراد العينة لفقرات الاستبيان، والجدول رقم(3-4) يوضح درجات مقياس ليكارث الخماسي.

الجدول رقم (5-3): درجات مقياس ليكارث

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاستجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد علي: أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة (مداخل لبناء المهارات البحثية)، ترجمة: إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، السعودية، 2006، ص 284.

يتم تحديد درجة الموافقة الكلية على فقرات الاستبيان من خلال قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهذه الفقرات والذي يتطلب حسابه حساب كل من المدى وطول الفئة:
المدى: يعبر عن الفرق بين أكبر وأقل قيمة في درجة ليكارث ، وعليه بالتعويض نجد:

$$\text{المدى} = 5 - 1 = 4$$

طول الفئة: يساوي حاصل قسمة المدى على عدد الفئات المقترحة في مقياس ليكارث، وعليه بالتعويض نجد طول الفئة يساوي 0.8.

بعد الحصول على قيمة طول الفئة فإنه يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس لنحصل بذلك على الحد الأعلى الأول وهكذا على التوالي إلا أن نصل إلى الحد الأعلى للفئة الأخيرة، ليصبح بذلك لدينا 5 فئات موضحة في الجدول رقم(5-3).

الجدول رقم (6-3): المتوسط الحسابي لمقياس ليكارث

درجة الموافقة	المتوسط المرجح
منخفضة جدا	من 1 إلى أقل 1.80
منخفضة	من 1.80 إلى أقل 2.60
متوسطة	من 2.60 إلى أقل 3.40
عالية	من 3.40 إلى أقل 4.20
عالية جدا	4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد نتائج طول الفئة وسلم ليكارث.

المطلب الثالث: دراسة جودة البيانات

يتم التحقق من جودة بيانات الدراسة من خلال دراسة كل من صدق وثبات أداة الدراسة وكذلك التعرف على طبيعة توزيع المتغيرات.

الفرع الأول: صدق وثبات الأداة

تعتبر عملية إخضاع الاستبيان لإجراءات الصدق والثبات هامة قبل استخدام الاستبيان بشكل عملي وتطبيقه على عينة الدراسة ، فهي تحدد مدى صلاحية الاستبيان لخدمة الغرض الأساسي من الدراسة. **✚ صدق أداة الدراسة:** يقصد بصدق الاستبيان مدى قدرة أداة الدراسة قياس ما صممت من أجله ومدى احتواء هذه الأداة على بيانات تقيس فعلا الهدف من الدراسة البحثية، وعليه نعتد على طريقتين لقياس الصدق هما: الصدق الظاهري وصدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة.

✚ الصدق الظاهري (صدق المحكمين): أي عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين من أساتذة الكلية ذوي الخبرة العلمية والعملية في مجال التخصص، من أجل إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول كل فقرة من فقرات الاستبيان من حيث الصياغة اللغوية، وضوح الفقرة، مدى انسجام الفقرة وعلاقتها بمجالات وموضوع الدراسة، واستنادا لملاحظاتهم المقدمة سواء بتعديل الفقرة أو حذفها أو إضافة فقرات جديدة تقيس موضوع الدراسة، يتم إعادة تصميم الاستبيان .

✚ صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة: يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة حيث يتم استخدامه لتحقق من أن الأداة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبيا، وقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحقق من الصدق البنائي، و الجدول رقم (7-3) يوضح صدق الإتساق البنائي لمحاور الدراسة.

الجدول رقم(7-3): الصدق البنائي أداة الدراسة

القيمة الاحتمالية Sig	معامل ارتباط العبارة بالنسبة لكل العبارات	العبارة	المتغير
0.000	0.725**	نظام الأجور والحوافز 1	نظام الأجور والحوافز
0.000	0.675**	نظام الأجور والحوافز 2	
0.000	0.564**	نظام الأجور والحوافز 3	
0.000	0.613**	نظام الأجور والحوافز 4	
0.000	0.707**	نظام الأجور والحوافز 5	
0.000	0.534**	محتوى العمل 1	محتوى العمل
0.000	0.658**	محتوى العمل 2	
0.000	0.594**	محتوى العمل 3	
0.000	0.581**	محتوى العمل 4	
0.000	0.625**	محتوى العمل 5	
0.000	0.715**	نمط الإشراف 1	نمط الإشراف
0.000	0.778**	نمط الإشراف 2	
0.000	0.659**	نمط الإشراف 3	
0.000	0.739**	نمط الإشراف 4	
0.000	0.636**	نمط الإشراف 5	
0.000	0.743**	جماعة العمل 1	جماعة العمل
0.000	0.684**	جماعة العمل 2	
0.000	0.407**	جماعة العمل 3	
0.000	0.364**	ظروف العمل 1	ظروف العمل
0.000	0.746**	ظروف العمل 2	
0.000	0.802**	ظروف العمل 3	
0.000	0.715**	ظروف العمل 4	
0.000	0.431**	الإيثار 1	الإيثار
0.000	0.700**	الإيثار 2	
0.000	0.567**	الإيثار 3	
0.000	0.718**	الإيثار 4	
0.000	0.745**	المعاملة 1	المعاملة
0.000	0.787**	المعاملة 2	
0.000	0.804**	المعاملة 3	
0.000	0.759**	المعاملة 4	
0.000	0.730**	الروح الرياضية 1	الروح الرياضية
0.000	0.687**	الروح الرياضية 2	

0.000	0.693**	الروح الرياضية 3	وعي الضمير	
0.000	0.712**	الروح الرياضية 4		
0.000	0.835**	وعي الضمير 1		
0.000	0.836**	وعي الضمير 2		
0.000	0.762**	وعي الضمير 3		
0.000	0.715**	وعي الضمير 4		
0.000	0.827**	وعي الضمير 5		
0.000	0.491**	السلوك الحضاري 1		السلوك الحضاري
0.000	0.582**	السلوك الحضاري 2		
0.000	0.581**	السلوك الحضاري 3		
0.000	0.526**	السلوك الحضاري 4		
0.000	0.351*	السلوك الحضاري 5		

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.V20.

نلاحظ من خلال الجدول (7-3) وجود ارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لكل متغير، وما يؤكد ذلك أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة تتراوح ما بين (0.364، 0.836)، علاوة على أن القيمة الاحتمالية الموافقة لكل عبارة أقل من 0.05، بمعنى أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، بمعنى أن صدق أداة الدراسة محقق.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات الاستبيان مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو تكرر البحث في نفس الظروف باستخدام نفس الأداة، ومن أجل التحقق من ذلك فقد تم إجراء دراسة إختبارية (Pilot Study) على عينة استطلاعية مكونة من 20 فرد من خارج عينة الدراسة، ومن خلال استجابة أفراد عينة الدراسة تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) الذي يقوم على قاعدة:

- ✓ كلما كان معامل ألفا كرونباخ قريب من الواحد كلما دل على وجود ثبات عالي.
- ✓ كلما كان معامل ألفا كرونباخ قريب من الصفر كلما دل على وجود ثبات عالي.

الجدول رقم(8-3): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

قيمة معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	أبعاد ومحاور الاستبيان	
0.69	05	محتوى العمل	محور الرضا الوظيفي
0.78	05	نظام الأجور والحوافز	
0.83	05	نمط الإشراف	
0.61	03	جماعة العمل	
0.75	04	الظروف المادية	
0.66	04	الإيثار	محور سلوك المواطنة التنظيمية
0.85	04	المعاملة	
0.78	04	الروح الرياضية	
0.91	05	وعي الضمير	
0.84	05	السلوك الحضاري	
0.80	معامل الثبات الكلي		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.V20.

نلاحظ من خلال الجدول رقم(8-3) أن معاملات الثبات الخاصة بكل المحاور تزيد عن القيمة المقبولة إحصائيا 0.60، وبذلك يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات حتى لو أعيد توزيعه في نفس الظروف على عينة الدراسة.

الفرع الثالث: طبيعة توزيع متغيرات الدراسة

لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا نستخدم معامل الالتواء والتفطح (Skewness And Kurtosis) والليان يشيران على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي في حالة إذا كان:

✓ معامل الالتواء (Skewness): محصور بين [3، -3].

✓ معامل التفطح (Kurtosis): أقل من 20.

في ما يلي حساب معاملات الالتواء والتفطح لإجابات عينة الدراسة حول الأبعاد المكونة لكل متغير.

الجدول رقم (9-3): معاملات الالتواء والتقلطح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	معامل الالتواء		معامل التقلطح	
	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري
محتوى العمل	-0.314	0.245	-0.390	0.485
نظام الأجور والحوافز	-0.224	0.245	-0.225	0.485
نمط الإشراف	-0.396	0.245	0.801	0.485
جماعة العمل	-0.401	0.245	0.365	0.485
ظروف العمل المادية	-0.070	0.245	-0.534	0.485
الرضا الوظيفي	-0.234	0.245	-0.189	0.485
الإيثار	0.043	0.245	0.180	0.485
المجاملة	-1.779	0.245	10.462	0.485
الروح الرياضية	-1.552	0.245	6.928	0.485
وعي الضمير	-1.803	0.245	8.735	0.485
السلوك الحضاري	2.583	0.245	13.223	0.485
سلوك المواطنة التنظيمية	-1.217	0.245	8.396	0.485

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.V20.

من خلال الجدول رقم (9-3) يتضح أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن إرجاع ذلك لكون معامل الالتواء محصور بين [-1.803، 2.583] وهو بذلك أقل من 3، أما معامل التقلطح فقد كان محصور بين [-0.534، 13.223] وهو بذلك أقل من 20 وعليه فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي بمعنى أن اختبار فرضيات الدراسة سيكون باستخدام الاختبارات المعلمية.

المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية:

تم الاعتماد في تحليل البيانات المجمع بموجب الاستبيان على برنامج (SPSS) ويقصد به برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) الطبعة 20، ويعد من أكبر البرامج المعالجة والمحللة للبيانات في مختلف المجالات، حيث يقوم بإدارة البيانات وتحليلها في باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي وهي:

الفرع الأول: أساليب الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistical)

تعد إحدى الأساليب التي يتم الاعتماد عليها لوصف البيانات وذلك عن طريق :

✚ التكرارات والنسب المئوية (Frequencies & Percentages): يتم الاستعانة بها في وصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا التعرف على إجابات مفردات العينة على عبارات المحاور.

✚ **الرسوم البيانية:** تم الاستعانة بها من أجل التوضيح خصوصا فيما يتعلق بخصائص عينة الدراسة (الخصائص الشخصية، والوظيفية).

✚ **المتوسط الحسابي Mean:** من مقاييس النزعة المركزية، يشير إلى مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، بمعنى أنه يتم الاعتماد عليه لمعرفة مدى تركيز إجابات مفردات العينة على فقرات الاستبيان وبحسب وفق القانون التالي:

$$\bar{X} = \frac{\sum ni Xi}{N}$$

ni: عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد، مثلا بالنسبة للخيار " موافق " لإحدى العبارات.

Xi: وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5.

N: مجموع أفراد العينة، وفي بحثنا هو 97 أستاذ.

✚ **الانحراف المعياري المرجح(Standard deviation):** يستخدم لقياس درجة تباعد الاستجابات عن وسطها الحسابي، لتحديد مصداقية النتائج المتوصل إليها، فكلما كان الانحراف أقل من 1 قل التشتت بين إجابات أفراد عينة الدراسة، والعكس صحيح في حالة إذا كانت قيمة الانحراف تساوي أو تفوق 1، وبحسب بالعلاقة التالية:¹

$$s = \sqrt{\frac{\sum niX_1^2}{N} - \bar{X}^2}$$

ni: عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد.

Xi: وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5.

\bar{X} : المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبيان ومحاوره الرئيسية والفرعية.

N: مجموع أفراد العينة، وفي بحثنا هو 97 أستاذ.

الفرع الثاني: أساليب الإحصاء الاستدلالي: يتم استخدام أساليب الاستدلال الإحصائي لتعرف على العلاقة بين متغيرين، الفرق بين عدة مجموعات فرعية بشأن متغير معين ودور عدة متغيرات مستقلة في شرح التباين الموجود في المتغير التابع.²

¹-عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، "أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي (التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام Spss)", دار الشروق، الأردن، 2007، ص156.

²-أوما سيكران، مرجع سابق، ص568.

➤ **معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient):** أستخدم هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والبعد الذي تنتمي إليه مع قياس درجة ارتباط البعد بالمحور الكلي ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{cov}(x,y)}{\sigma_x \sigma_y} = r$$

حيث أن:

$Cov(x,y)$: التباين المشترك للمتغير المستقل (الرضا الوظيفي) والتابع (سلوك المواطنة التنظيمية).

σ_x : الانحراف المعياري للرضا الوظيفي.

σ_y : الانحراف المعياري لسلوك المواطنة التنظيمية.

➤ **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** يستخدم لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان و يحسب بالعلاقة:

$$a = \left(\frac{K}{K-1} \right) \left(\frac{1 - \sum S_1^2}{S_T^2} \right)$$

K : هو عدد العناصر (الأسئلة)

$\sum S_1^2$: مجموع بيانات العناصر (الأسئلة)

S_T^2 : تباين الدرجة الكلية

➤ **معامل الالتواء والتفلطح (Skewness And Kurtosis):** للتأكد من أن المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي.

➤ **الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression):** تم استخدامه لتحديد أثر المتغير المستقل المتمثل في الرضا الوظيفي على المتغير التابع المتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية.

➤ **اختبارات للعينات المستقلة (Independent t-test):** لاختبار تأثير متغير مستقل بمستويين ومتغير تابع واحد.

➤ **اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA):** استخدم لتحديد أثر المتغيرات الديمغرافية، التنظيمية في رؤية الباحثين اتجاه الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.¹

➤ **إختبار LSD للفروق:** لتحديد صالح الفروق ذات الدلالة الإحصائية لأي فئة من فئات المتغيرات الشخصية والوظيفية، وذلك إذا ما اتضحت باختبار تحليل البايين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات هذه المتغيرات.

¹ -أسامة ربيع أمين، " التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة "، دون دار النشر، القاهرة، 2008، ص ص3-7.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة و تفسيرها

يتناول هذا المبحث عرض لما توصلت إليه الدراسة الميدانية من وصف لخصائص عينة الدراسة الشخصية والوظيفية، وكذلك النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول كلا من محوري الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية والتي تفيد في معرفة مستوى رضا عينة الدراسة ودرجة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية، ومعرفة مدى صحة فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الخصائص الشخصية والوظيفية

للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة تم توزيعها على عينة الدراسة حسب:

الجنس، السن، الحالة العائلية، عدد سنوات الخبرة، الرتبة والأجر.

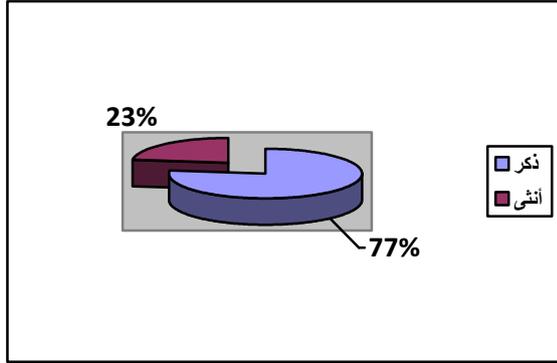
الفرع الأول: تحليل العينة على أساس الخصائص الشخصية

فيما يلي عرض للخصائص الشخصية للعينة.

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم(10-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس الشكل رقم(1-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.



الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	75	77.3%
أنثى	22	22.7%
المجموع	97	100%

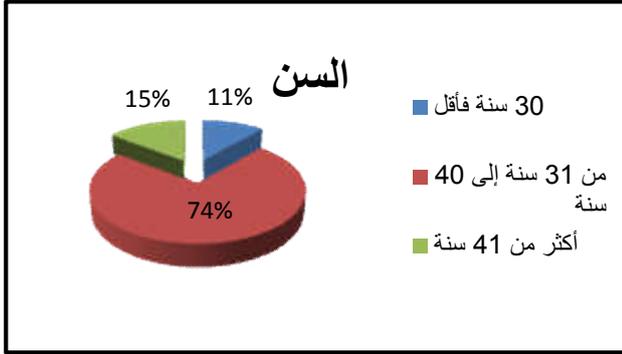
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.V20.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن غالبية الأساتذة الموجودين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل هم أساتذة ذكور بنسبة 77%، أي بما يقدر ب75 أستاذ، في حين بلغ عدد الأساتذة الإناث 22 أستاذة أي ما نسبته 22.7% من عينة الدراسة، يمكن تفسير ذلك بأن طموحات الأساتذة من جنس الذكر أكبر من طموحات الأساتذة من جنس الأنثى في التدريس.

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب السن كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الشكل رقم(2-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن



الجدول رقم(11-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
30 سنة فأقل	11	11.3%
من 31 إلى 40 سنة	72	74.2%
أكثر من 41 سنة	14	14.4%
المجموع	97	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.V20.

من خلال الجدول والشكل يتبين لنا أن غالبية أساتذة الكلية تتراوح أعمارهم ما بين 31 سنة إلى 40 سنة، وذلك بنسبة 74.2% من الحجم الإجمالي للعينة أي بقدر 72 أستاذ، حيث انطلقت بـ 10 أساتذة ثم توسع التوظيف حسب تزايد أعداد الطلبة، كما أن توفر الأساتذة من حاملي الماجستير كان محدودا في السنوات السابقة أين توجهت الوزارة الوصية لفتح التكوينات وتوفير المكونات.

بلغ عدد الأساتذة الذين أعمارهم أكثر من 41 سنة 14 أستاذ أي بنسبة 14.4% من الحجم الإجمالي للعينة، أما الأساتذة الذين أعمارهم 30 سنة فأقل فقد عددهم بـ 11 أستاذ أي بنسبة 11.3% من الحجم الإجمالي للعينة، ويمكن إرجاع سبب ذلك إلى انخفاض الوظائف الشاغرة للمناصب الدائمة في السنوات الأخيرة مع فتح المجال لتوظيف خريجي ل م د.

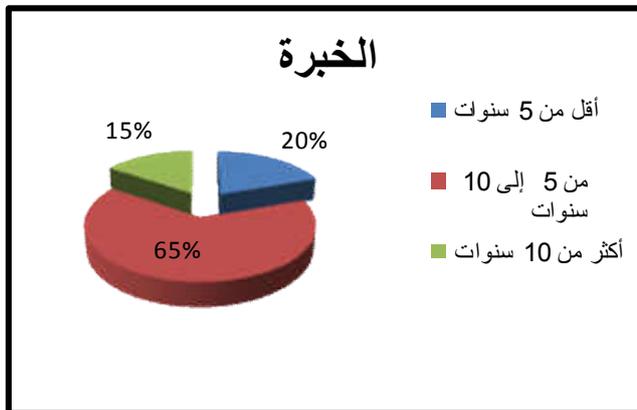
الفرع الثاني: تحليل خصائص العينة على أساس الخصائص الوظيفية

يتم فيما يلي عرض خصائص الوظيفية لعينة الدراسة.

✚ توزيع أفراد عينة الدراسة على أساس الخبرة: يتوزع أفراد عينة الدراسة على أساس الخبرة كما هو

موضح في الجدول والشكل التاليين:

الشكل رقم(4-3): توزيع أفراد العينة على أساس الخبرة



الجدول رقم(12-3): توزيع أفراد العينة على أساس الخبرة

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	19	19.6%
من 5 إلى 10 سنوات	63	64.9%
أكثر من 10 سنوات	15	15.5%
المجموع	97	100%

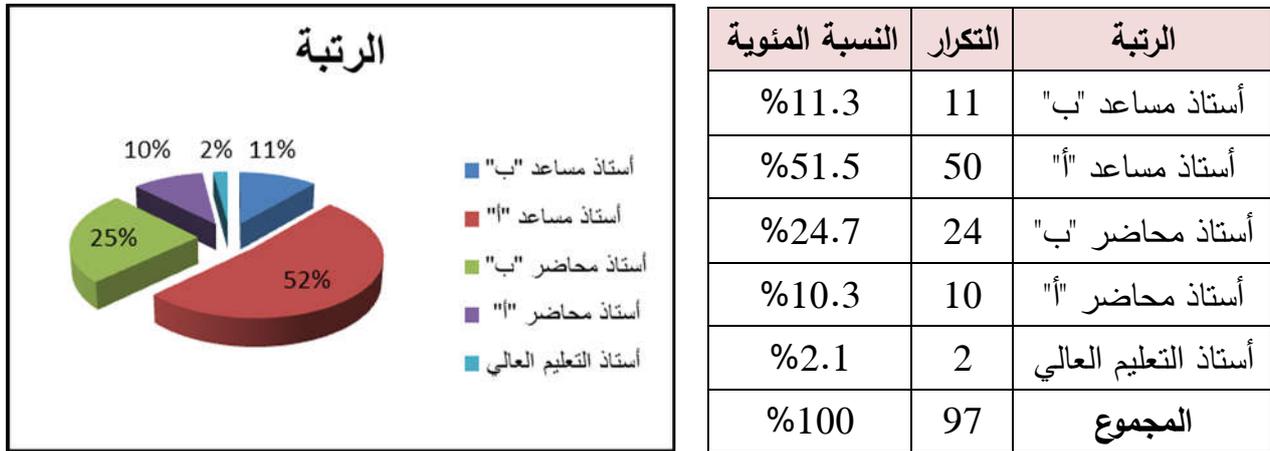
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.V20.

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن 63 من الأساتذة تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات، أي ما نسبته 64.9% من الحجم الإجمالي للعينة، وهو شيء إيجابي بالنسبة للكلية والطلبة، في حين بلغ عدد الأساتذة الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات 19 أستاذ أي ما نسبته 19.6% من الحجم الإجمالي للعينة، أما عدد الأساتذة الذين خبرتهم أكثر من 10 سنوات هم 15 أستاذ أي ما نسبته 15.5% من الحجم الإجمالي للعينة، و عليه يمكن أن نقول أن الأساتذة بالكلية يشعرون بالرضا الوظيفي لأن أغلبهم كانت خبرتهم من 5 سنوات إلى 10 سنوات، حيث كلما زادت مدة خدمتهم كلما كانوا أكثر رضا و أكثر ممارسة لسلوك المواطنة.

✚ توزيع أفراد عينة الدراسة على أساس الرتبة:

يتوزع أفراد عينة الدراسة على أساس الرتبة كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم(13-3): توزيع أفراد العينة على أساس الرتبة الشكل رقم(5-3): توزيع أفراد العينة على أساس الرتبة



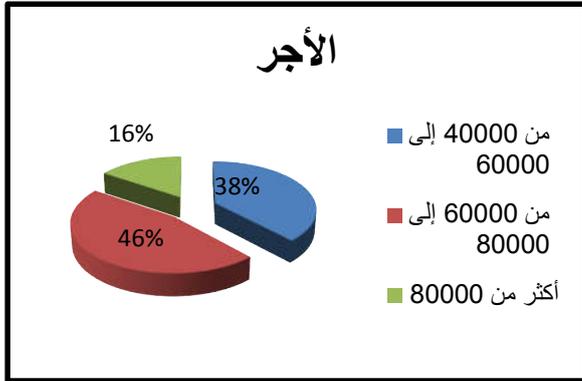
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.V20.

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا أن أغلبية أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير هم أساتذة برتبة أستاذ مساعد"أ" بعدد قدره 50 أستاذ أي ما نسبته 51.5% من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد أساتذة الذين هم برتبة أستاذ محاضر"ب" 24 أستاذ أي ما نسبته 24.7% من الحجم الإجمالي للعينة، أما الأساتذة الذين هم برتبة أستاذ مساعد"ب" فقد بلغ عددهم 11 أستاذ أي ما نسبته 11.3% من الحجم الإجمالي للعينة، أما فيما يخص الأساتذة الذين برتبة أستاذ محاضر"أ"فقدر عددهم 10 أساتذة أي ما نسبته 10.3% من الحجم الإجمالي للعينة، حين بلغ عدد أساتذة الذين برتبة أستاذ التعليم العالي فقد عددهم 2 أستاذ فقط أي ما نسبته 2.1%، و من خلال النتائج السابقة يمكن القول أن الأساتذة راضين عن العمل لحصولهم على ترقية تقابل كفاءتهم و هو ما يساهم من زيادة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية.

✚ توزيع أفراد عينة الدراسة على أساس الأجر

يتوزع أفراد عينة الدراسة على أساس الأجر كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين.

الجدول رقم(14-3): توزيع أفراد عينة الدراسة على أساس الأجر الشكل رقم(6-3): توزيع أفراد عينة الدراسة على الأجر



النسبة المئوية	التكرار	أجر الوظيفة
38.1%	37	من 40000 إلى 60000
46.4%	45	من 60000 إلى 80000
15.5%	15	أكثر من 80000
100%	97	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.V20.

من خلال الجدول والشكل أعلاه يضح لنا أن أغلبية أساتذة العينة تتراوح أجورهم ما بين 60000 إلى 80000 دج وذلك بعدد قدره 45 أستاذ أي ما نسبته 46.4% من الحجم الإجمالي للعينة، وهو ما يتوافق مع خبرتهم التي تنتمي إلى الفئة من 5 سنوات إلى 10 سنوات، في حين يتقاضى 37 أستاذ أجرا يتراوح ما بين 40000 إلى 60000 دج أي ما نسبته 38.1% من الحجم الإجمالي للعينة، أما فئة الأساتذة الذين يتقاضون أجرا أكثر من 80000 دج فقد عددهم ب 15 أستاذ أي ما نسبته 15.5% من الحجم الإجمالي للعينة. تجدر الإشارة إلى أن نظام الأجر المعتمد في الجامعة الجزائرية قائم على الرتب الوظيفية إضافة إلى الأقدمية في المنصب.

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الرضا الوظيفي

بغرض التعرف على مدى شعور الأساتذة الدائمين بالكلية بالرضا الوظيفي والعوامل أو الأسباب التي تقف وراء هذا الشعور، تم حساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عناصر الرضا الوظيفي المتمثلة في الرضا عن كل من: الأجر، محتوى العمل، فرص الترقية، نمط الإشراف، جماعات العمل وظروف العمل.

✚ تحليل العبارات الخاصة بنظام الأجر والحوافز: في هذا الجزء سيتم التعرف على مستوى رضا الأساتذة عن نظام الأجر والحوافز وذلك من خلال أساليب الإحصاء الوصفي الموضحة في الجدول رقم(1).

الجدول رقم(15-3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول نظام الأجور

العبارة	التكرار/النسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب الأهمية
1-الأجر الممنوح لك يعكس الجهد المبذول في العمل.	ت	2	33	13	35	14	2.73	1.14	متوسطة	3
	%	2.1	34	13.4	36.1	14.4				
2-يشبع الأجر الذي تحصل عليه احتياجاتك المعيشية.	ت	1	27	11	40	18	2.52	1.11	منخفضة	4
	%	1	27.8	11.3	41.2	18.6				
3-الشهادات التقديرية التي تمنحها إدارة الكلية لك في إطار أدائك المتميز مرضي.	ت	/	8	10	40	39	1.87	0.90	منخفضة	5
	%	/	8.2	10.3	41.2	40.2				
4- تشعر بالرضا لعدالة فرص الترقية في كليتك.	ت	1	33	30	24	9	2.93	1	متوسطة	1
	%	1	34	30.9	24.7	9.3				
5-فرص الترقية المتاحة في الكلية تتناسب مع طموحاتك.	ت	2	31	23	29	12	2.81	1.08	منخفضة	2
	%	2.1	32	23.7	29.9	12.4				
جميع العبارات										
							2.57	0.69		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.V20

من خلال الجدول رقم (15-3) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة غير راضين عن نظام الأجور والحوافز المتاحة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى رضا عينة الدراسة حول نظام الأجور والحوافز 2.57 من 5 وهو يقع ضمن الفئة الثانية والتي تشير إلى المستوى المنخفض للرضا، كما يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها بواسطة برنامج SPSS.V20 أن هناك اتساق مقبول في درجة عدم رضا أفراد عينة الدراسة عن نظام الأجور والحوافز، حيث بلغ الانحراف المعياري 0.69 وهو انحراف أقل من 1 الصحيح. يتضح من خلال الجدول أن العبارة رقم 4 " تشعر بالرضا لعدالة فرص الترقية في كليتك " حققت أعلى متوسط حسابي بـ 2.93 بدرجة تقدير متوسطة، وقد كانت أكثر تشتتا بانحراف معياري قدره 1، بينما حققت العبارة رقم 3 " الشهادات التقديرية التي تمنحها إدارة الكلية لك في إطار أدائك المتميز مرضي " أدنى

متوسط حسابي يقدر بـ 1.87 بدرجة تقدير منخفضة، وقد كانت أقل تشبهاً بانحراف معياري 0.90، ويمكن تفسير ذلك لأسباب التالية:

- ✓ عدم إشباع نظام الأجور لاحتياجات ومتطلبات معيشة الأساتذة بالكلية؛
 - ✓ نقص اهتمام الكلية بتحفيز الأساتذة الفاعلين في نطاقها خاصة فيما يخص الترقية والشهادات التقديرية؛
- يمكن اعتبار الأجور الممنوحة للأساتذة غير كافية مقارنة بالأجور الممنوحة في الدول الشقيقة على أساس ضرورة تفرغ الأساتذة للبحث العلمي وليس البحث عن مصادر أخرى للتمويل خاصة مع انخفاض قيمة الدينار الجزائري مع تراجع أسعار النفط، باعتبار هذا الأخير المورد الأساسي لتمويل الخزينة العمومية.
- تحليل العبارات الخاصة بمحتوى الوظيفة:** في هذا الجزء سيتم معرفة مستوى رضا أساتذة عينة الدراسة عن محتوى العمل، ويكون ذلك من خلال أساليب الإحصاء الوصفي الموضحة في الجدول رقم (3-16).

الجدول رقم(3-16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محتوى الوظيفة

العبارة	تكرار/النسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب الأهمية
6- أنت راضي عن وظيفتك لاعتبار متطلبات أدائها ملائمة لقدراتك المعرفية.	ت	14	53	12	11	7	3.58	1.09	مرتفعة	2
	%	14.4	54.6	12.4	11.3	7.2				
7-تشعر بالرضا اتجاه وظيفتك لما تتضمنه من واجبات ومسؤوليات واضحة.	ت	1	23	17	36	20	3.67	0.89	مرتفعة	1
	%	1	23.7	17.5	37.1	20.6				
8-أنت راضي عن ما توفره لك الكلية من وسائل(جهاز العرض، مكروفر...إلخ) تساعدك في تسهيل أداء عملك التدريسي.	ت	3	57	20	14	3	2.43	1.08	منخفضة	5
	%	3.1	58.8	20.6	14.4	3.1				
9-تشعر بالرضا لعدالة المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة لك في وظيفتك.	ت	3	57	20	14	3	3.44	0.88	مرتفعة	3
	%	3.1	58.8	20.6	14.4	3.1				
10-أنت راضي عن وظيفتك لقاء ما تتضمنه من تنوع في المهام بين الجانب البداغوجي والعلمي.	ت	4	43	24	21	5	3.21	0.99	متوسطة	4
	%	4.1	44.3	24.7	21.6	5.2				
جميع العبارات										
							3.27	0.59	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.V20.

من خلال الجدول رقم(16-3) نلاحظ أن أفراد العينة راضين عن محتوى الوظيفة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى رضا أفراد عينة الدراسة حول محتوى الوظيفة في الكلية إلى 3.27 من 5، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة والتي تشير إلى المستوى المتوسط للرضا، كما أن هناك اتساق مقبول في درجة الرضا الوظيفي للأساتذة تجاه محتوى العمل، حيث بلغ الانحراف المعياري لبعد محتوى العمل 0.59 وهو انحراف أقل من 1.

كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة رقم 7 والتي مضمونها " تشعر بالرضا اتجاه وظيفتك لما تتضمنه من واجبات ومسؤوليات واضحة" حققت أعلى وسط حسابي والذي يقدر ب 3.67 بدرجة تقدير مرتفعة، وقد كانت أقل تشتتا بانحراف معياري قدره 0.89، بينما حققت العبارة رقم 8 "أنت راضي عن ما توفره لك الكلية من وسائل(جهاز العرض، مكروفون...)" تساعدك في تسهيل أداء عمك التدريسي." أدنى متوسط حسابي والذي يقدر ب 2.43 بدرجة تقديرية منخفضة، وقد كانت أكثر تشتتا بانحراف معياري 1.08.

يمكن إرجاع رضا أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة إلى نقص بعض الوسائل المهنية التي تمكنهم من أداء عمل التدريس على أكمل وجه، علاوة على ذلك تميز مهام أو وظائفهم بعدم التنوع الوظيفي وسيطرة الجانب الروتيني في أداء مهامهم أي نقص الإثراء الوظيفي في الجانب البيداغوجي.

🚩 **تحليل العبارات الخاصة بنمط الإشراف:** في هذا الجزء سيتم معرفة مستوى رضا الأساتذة عن نمط الإشراف بالكلية، ويكون ذلك من خلال أساليب الإحصاء الوصفي من النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الموضحة في الجدول رقم (3).

الجدول رقم(17-3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول نمط الإشراف

العبارة	التكرار / النسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب الأهمية	
11-تتشعر بالرضا اتجاه مسؤوليك في العمل لأنه يأخذ باقتراحاتك بعين الاعتبار .	ت	5	26	35	25	6	2.99	0.99	متوسط	4	
	%	5.2	26.8	36.1	25.8	6.2					
12-أنت راضي عن مسؤوليك لاعتباره يقدم لك يد العون في حالت مواجهتك لإشكال في عملك .	ت	7	40	23	23	4	3.24	1.02	متوسطة	3	
	%	7.2	41.2	23.7	23.7	4.1					
13-هامش الحرية المتاح لك في أداء عملك مرضي .	ت	14	61	14	7	1	3.82	0.80	مرتفعة	2	
	%	14.4	62.9	14.4	7.2	1					
14-أنت راضي عن مسؤوليك لأنه يعترف بأدائك المتميز .	ت	9	31	15	33	10	2.90	1.16	متوسط	5	
	%	9.27	32	15.5	34	10.3					
15-تتشعر بالرضا اتجاه مسؤوليك لأنه يمنحك فرصة المشاركة في اتخاذ القرار .	ت	14	67	10	4	1	3.92	0.71	مرتفعة	1	
	%	15	69.1	10.3	4.1	1					
جميع العبارات								3.37	0.66		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.V20.

من خلال الجدول رقم (17-3) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة راضين عن نمط الإشراف بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.37 من 5 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة التي تشير إلى المستوى المتوسط للرضا، كما يتضح من خلال نتائج الجدول أن هناك اتساق مقبول في درجة الرضا للأساتذة اتجاه نمط الإشراف، حيث بلغ الانحراف المعياري 0.66 وهو انحراف أقل من 1 الصحيح. كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة رقم 15 "تشعر بالرضا اتجاه مسؤوليك لأنه يمنحك فرصة المشاركة في اتخاذ القرار" حققت أعلى وسط حسابي بـ 3.92 بدرجة تقدير مرتفعة وانحراف معياري أقل نشئت بلغ 0.71، بينما حققت العبارة رقم 14 "أنت راضي عن مسؤوليك لأنه يعترف بأدائك المتميز"، أدنى متوسط حسابي حيث بلغ 2.90 بدرجة تقدير متوسطة وانحراف معياري أكثر نشئت بلغت قيمته 1.15، ويمكن إرجاع رضا عينة الدراسة عن نمط الإشراف للأسباب التالية:

✓ نقص اهتمام المشرف بالبعد الإنساني لأفراد عينة الدراسة وهنا نخص أن الاقتراحات المقدمة من طرف المرؤوسين للمشرف لا يأخذها المشرف بشكل كامل؛

✓ نقص الجانب التحفيزي للمشرف لمرؤوسيه مع نقص الجانب التوجيهي له فيما يخص تقديم يد المساعدة لمرؤوسيه في حالة مواجهتهم لغموض في عملهم.

✚ تحليل العبارات الخاصة بجماعة العمل: في هذا الجزء سيتم معرفة مستوى رضا الأساتذة عن جماعة العمل بالكلية محل الدراسة، ويكون ذلك من خلال أساليب الإحصاء الوصفي الموضحة في الجدول رقم (3-18).

الجدول رقم (3-18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول جماعة العمل

العبارات	التكرار / النسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة لموافقة	ترتيب الأهمية
16-تشعر بالرضا عند مشاركتك في العمل الجماعي.	ت	17	49	22	8	1	3.79	1.02	مرتفعة	2
	%	17.4	50.5	22.7	8.2	1				
17-تشعر بالرضا اتجاه جماعة عملك لما تقدمه لك من دعم ومساندة.	ت	5	46	28	11	7	3.32	0.99	متوسطة	3
	%	5.2	47.4	28.9	11.3	7.2				
18-تشعر بالرضا عن جماعة عملك لاعتبار العلاقة بينكم قائمة على الاحترام والتقدير.	ت	71	26	/	/	/	4.73	0.44	مرتفعة	1
	%	73.2	26.8	/	/	/				
جميع العبارات							3.79	0.52		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.V20.

من خلال الجدول رقم (3-18) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة راضين عن جماعة العمل بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.79 من 5، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة والتي تشير إلى المستوى العالي للرضا، كما يتضح من خلال نتائج الجدول المتحصل عليها إلى أن هناك اتساق مقبول في درجة الرضا للأساتذة عن جماعة العمل، حيث بلغ الانحراف المعياري 0.52 وهو انحراف أقل من 1.

كما يتضح من الجدول أن العبارة رقم 18 "تشعر بالرضا عن جماعة عملك لاعتبار العلاقة بينكم قائمة على الاحترام والتقدير" حققت أعلى متوسط حسابي يقدر بـ 4.73 وبدرجة تقدير مرتفعة بانحراف معياري أقل تشنتا بلغ 0.44 وهو انحراف أقل من 1، بينما حققت العبارة رقم 17 "تشعر بالرضا اتجاه جماعة عملك لما تقدمه لك من دعم ومساندة" أدنى متوسط حسابي يقدر بـ 3.32 وبدرجة تقدير متوسطة وبانحراف معياري أقل تشنت بلغ 0.99.

ويمكن إرجاع رضا عينة الدراسة عن جماعة العمل إلى أن هناك علاقة قائمة على التقدير والاحترام فيما بينهم.

✚ تحليل العبارات الخاصة بظروف العمل المادية: في هذا الجزء سيتم معرفة مستوى رضا الأساتذة عن ظروف العمل المادية بالكلية، ويكون ذلك من خلال أساليب الإحصاء الوصفي الموضحة في الجدول رقم (3-19) .

الجدول رقم(3-19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول ظروف العمل المادية

ترتيب الأهمية	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار/النسبة	العبارات
1	مرتفعة	0.90	3.55	2	14	17	57	7	ت	19-تشعر بالرضا عن أوقات الراحة الممنوحة لك .
				2.1	14.4	17.5	58.8	7.2	%	
3	متوسطة	1.02	2.61	12	39	23	21	2	ت	20-تشعر بالرضا عن مكان عملك لأنه يتميز بالترتيب والهدوء .
				12.4	40.2	23.7	21.6	2.1	%	
4	منخفضة	1.12	2.58	17	39	9	32	/	ت	21-ظروف العمل من والإضاءة، التهوية... إلخ مناسبة لأداء عملك.
				17.5	40.2	9.3	33	/	%	
2	متوسطة	1.08	2.67	13	34	24	24	2	ت	22-أنت راضي عما توفره لك الكلية من وسائل الأمن حفاظا على صحتك.
				13.4	35.1	24.7	24.7	2.1	%	
			0.68	2.85	جميع العبارات					

✚ المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.V20.

من خلال الجدول رقم(3-19) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة راضين عن ظروف العمل المادية بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 2.85 من 5، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة والتي تشير إلى المستوى المتوسط للرضا، كما يتضح من النتائج وجود اتساق مقبول في درجة الرضا الوظيفي للأساتذة اتجاه ظروف العمل المادية، حيث بلغ الانحراف المعياري 0.68 وهو انحراف أقل من 1.

ويتضح من نتائج الجدول أن العبارة رقم 19 التي مضمونها " تشعر بالرضا أوقات الراحة الممنوحة لك."حققت أعلى متوسط حسابي، حيث بلغ 3.55 بدرجة تقديرية مرتفعة وبانحراف معياري أقل تشنتنا بقدر 0.90، في حين حققت العبارة رقم 21 " ظروف العمل من والإضاءة، التهوية... إلخ مناسبة لأداء عملك. " أدنى

متوسط حسابي يقدر بـ 2.58 بدرجة رضا منخفضة و بانحراف معياري يقدر بـ 1.12 وهو انحراف معياري أكثر تشتتاً.

يمكن إرجاع رضا عينة الدراسة عن ظروف العمل إلى الأسباب التالية: نقص توافر الظروف الفيزيائية الملائمة لأداء العمل المدرسين، وهنا تخص الإضاءة والتهوية علاوة على نقص هيكلية التجهيزات الأمنية المحافظة على سلامة وصحة الأساتذة مع تميز مكان العمل الذي تجرى به الدراسة بقلّة الهدوء والضجيج.

📊 تحليل البيانات الخاصة بأبعاد الرضا الوظيفي: في هذا الجزء سيتم تفريغ البيانات وتحليل إجابات عينة الدراسة حول المحور الخاص بالرضا الوظيفي وأبعاد الرضا الوظيفي، وذلك عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الرضا الوظيفي والمحور الكلي لها كما هو موضح في الجدول رقم (20-3).

الجدول رقم(20-3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة الإجمالي لرضا الوظيفي

أبعاد الرضا الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرضا	ترتيب الأهمية
نظام الأجور والحوافز	2.57	0.69	متوسطة	5
محتوى الوظيفة	3.27	0.59	متوسطة	3
نمط الإشراف	3.37	0.66	متوسطة	2
جماعة العمل	3.79	0.52	مرتفعة	1
ظروف العمل المادية	2.85	0.68	متوسطة	4
الرضا الوظيفي	3.12	0.44	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.V20.

من خلال الجدول رقم (20-3) نلاحظ أن درجة الرضا الوظيفي لأساتذة الكلية متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع العبارات في محور الرضا الوظيفي 3.12 من 5 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة والتي تشير إلى المستوى المتوسط، كما نلاحظ أن هناك اتساق مقبول في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الانحراف المعياري 0.44، كما يتضح من خلال الجدول أن بعد جماعة العمل هو البعد الذي يحقق درجة رضا عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.79 أي بدرجة تقدير مرتفعة، ولقد كان البعد أقل تشتتاً حيث بلغ الانحراف المعياري المقابل لديه 0.52، في حين أن بعد نظام الأجور والحوافز هو البعد الذي حقق أقل رضا من طرف عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 2.57 بدرجة تقدير متوسطة ولقد كان هذا البعد أقل تشتتاً حيث بلغ الانحراف المعياري 0.69.

من خلال النتائج المحصل عليها من تحليل محور الرضا الوظيفي، يتضح أن أساتذة الكلية راضيين بدرجة متوسطة عن جميع أبعاد الرضا الوظيفي ما عدا بعد الرضا عن جماعة العمل الذي كانت درجة رضا الأساتذة عنه مرتفعة، ويرجع ذلك لعلاقات التقدير والاحترام والثقة السائدة بين الزملاء في العمل.

المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور سلوك المواطنة التنظيمية

للتعرف على مدى ممارسة الأساتذة لسلوك المواطنة التنظيمية في كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل، قمنا بحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، وفيما يلي نتائج كل بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

✚ تحليل العبارات الخاصة ببعد الإيثار

في هذا الجزء يتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الأول من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية المتمثل في بعد الإيثار الموضحة في الجدول رقم (21-3).

الجدول رقم(21-3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بعد الإيثار

ترتيب الأهمية	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار/النسبة	العبارات
1	مرتفعة	0.61	4.14	1	1	3	70	22	ت	23-تقدم يد العون لزملائك الأساتذة عند حاجاتهم لذلك.
				1	1	3.1	72.2	22.7	%	
4	مرتفعة	0.85	3.66	2	7	24	53	11	ت	24-تقوم بتحمل أعباء وظيفة زملائك الأساتذة في العمل عند غيابهم.
				2.1	7.2	24.7	54.6	11.3	%	
2	مرتفعة	0.67	3.96	/	4	12	65	16	ت	25-تقوم بتوجيه الأساتذة الجدد وافادتهم بناء على خبرتك وأقدميتك في العمل.
				/	4.1	12.4	67	16.5	%	
3	مرتفعة	0.76	3.71	1	5	25	56	10	ت	26- تتنازل عن بعض حقوقك لزملائك مما يقوي علاقاتكم.
				1	5.2	25.8	57.7	10.3	%	
	مرتفعة	0.44	3.86	جميع العبارات						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.V20.

من خلال الجدول رقم (21-3) نلاحظ أن أفراد العينة يمارسون سلوك الإيثار بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على ممارسة بعد الإيثار في الكلية 3.86 من 5، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة والتي تشير للمستوى المرتفع لبعد الإيثار، كما يتضح من خلال نتائج الجدول أن

هناك "اتساق مقبول" في ممارسة أفراد العينة لبعد الإيثار، حيث بلغ الانحراف المعياري 0.44 وهو انحراف أقل من 1.

يتضح من خلال الجدول أن العبارة رقم 23 التي مضمونها "تقدم يد العون لزملائك الأساتذة عند حاجتهم لذلك"، حققت أعلى متوسط حسابي يقدر ب 4.14 وبدرجة تقدير مرتفعة وبانحراف معياري أقل تشتتا بلغت قيمته 0.61، بينما حققت العبارة رقم 24 "تقوم بتحمل أعباء وظيفة زملائك الأساتذة في العمل عند غيابهم" أدنى متوسط حسابي بقيمة 3.66، التي تقابل درجة تقدير مرتفعة وبانحراف معياري أقل تشتت بلغت قيمته 0.85.

و من خلال ما سبق نلاحظ أن الأساتذة يسعون لمساعدة غيرهم في العمل و التطوع بأعمال إضافية لتطويره.

✚ تحليل العبارات الخاصة ببعده المجاملة

في هذا الجزء يتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثاني من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية المتمثل في بعد المجاملة الموضحة في الجدول رقم (22-3).

الجدول رقم(22-3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بعد المجاملة

ترتيب الأهمية	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار/النسبة	العبارات
3	مرتفعة	0.57	4.00	1	1	7	76	12	ت	27-تقوم بتقديم التشجيع والدعم لزملائك في العمل عند مواجهتهم لصعوبات.
				1	1	7.2	78.4	12.4	%	
1	مرتفعة	0.58	4.16	1	/	4	69	23	ت	28-تتحترم آراء زملائك في العمل وتقدر مشاعرهم، رغباتهم وخصوصياتهم.
				1	/	4.1	71.1	23.7	%	
2	مرتفعة	0.64	4.06	1	1	8	68	19	ت	29-تزود زملائك بالمعلومات المناسبة التي تساعدكم على أداء أعمالهم.
				1	1	8.2	70.1	19.6	%	
4	مرتفعة	0.88	3.72	2	4	31	42	18	ت	30-تسهل في حل الخلافات وسوء التفاهم بين زملائك الأساتذة في العمل.
				2.1	4.1	32	43.3	18.6	%	
	مرتفعة	0.52	3.98	جميع العبارات						

من خلال الجدول رقم (22-3) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يمارسون سلوك المجاملة بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة عينة الدراسة على ممارسة بعد المجاملة في الكلية 3.98 من 5، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة والتي تشير إلى المستوى المرتفع لبعد المجاملة، كما يتضح من خلال نتائج الجدول أن هناك "اتساق مقبول" في ممارسة أفراد العينة لبعد المجاملة، حيث بلغ الانحراف المعياري 0.52 وهو انحراف أقل من 1 .

من خلال نتائج الجدول نجد أن العبارة رقم 28 التي مضمونها " تحترم آراء زملائك في العمل وتقدر مشاعرهم، رغباتهم وخصوصياتهم." حققت أعلى متوسط حسابي كلي بمقدار 4.16 وبدرجة تقدير مرتفعة وكان الانحراف المعياري المقابل لها أقل تشتتاً، حيث بلغ 0.58 وهو أقل من 1، في حين حققت العبارة رقم 30 " تسهم في حل الخلافات وسوء التفاهم بين زملائك الأساتذة في العمل." أدنى متوسط حسابي والذي قدر بـ 3.72 وبدرجة تقدير مرتفعة ولقد كانت العبارة أقل تشتتاً، حيث بلغ الانحراف المعياري المقابل لها 0.88. ومن خلال ما سبق نلاحظ أن الأساتذة في الكلية تربطهم علاقات يسودها الاحترام والدعم التحفيزي مع علاقات مبنية على أساس تبادل الخبرات وفتح المجال للحوار.

✚ تحليل العبارات الخاصة ببعد الروح الرياضية

يتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثالث من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية المتمثل في بعد الروح الرياضية الموضحة في الجدول رقم (23-3).

الجدول رقم(23-3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بعد الروح

الرياضية

العبارة	النسبة/النسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب الأهمية
31-تتغاضى عن المضايقات والإحباطات التي تتعرض لها.	ت	8	50	20	14	5	3.43	1	مرتفعة	4
	%	8.2	51.5	20.6	14.4	5.2				
32-تتجنب تصيد أخطاء زملائك الأساتذة في العمل للمحافظة على العلاقات الطيبة.	ت	20	68	6	2	1	4.07	0.66	مرتفعة	2
	%	20.6	70.1	6.2	2.1	1				
33-تتقبل كل نقد موجه لك بصدر رحب.	ت	8	73	6	8	2	3.79	0.79	مرتفعة	3
	%	8.2	75.3	6.2	8.2	2.1				
34-تسامح وتقبل الاعتذار وتتجنب الإساءة.	ت	21	67	6	2	1	4.08	0.67	مرتفعة	1
	%	21.6	69.1	6.2	2.1	1				
جميع العبارات							3.84	0.55	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.V20.

من خلال نتائج الجدول رقم (23-3) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يمارسون سلوك بعد الروح الرياضية بدرجة مرتفعة، أين بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على ممارسة بعد الروح الرياضية ب 3.84 من 5، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة التي تشير إلى المستوى المرتفع لبعده الروح الرياضية، كما يتضح أن هناك اتساق مقبول في ممارسة بعد الروح الرياضية، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.55 وهو انحراف أقل من 1.

توضح نتائج الجدول أن العبارة رقم 34 التي مضمونها " تتسامح وتتقبل الاعتذار وتتجنب الإساءة". حققت أعلى متوسط حسابي كلي قدر ب 4.08 بدرجة تقدير مرتفعة بينما قدر الانحراف المعياري المقابل لها ب 0.67 وهو انحراف يدل على أن العبارة أقل تشننا، في حين حققت العبارة رقم 31 " تتغاضى عن المضايقات والإحباطات التي تتعرض لها." أدنى متوسط حسابي حيث قدر ب 3.43 وبدرجة تقدير مرتفعة وانحراف معياري 1.09، مما يدل أن العبارة أكبر تشننا لأن قيمته أكبر من 1. من خلال ما سبق نلاحظ أن أساتذة الكلية يميلون إلى تحقيق الاستقرار في العمل.

✚ تحليل العبارات الخاصة ببعده واعي الضمير

في هذا الجزء يتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الرابع من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية المتمثل في بعد واعي الضمير الموضحة في الجدول رقم (24-3).

الجدول رقم(24-3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بعد واعي الضمير

العبارات	التكرار النسبية	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب الأهمية
35-تتقيد بمواعيد العمل المحددة في النظام الداخلي للكلية من ناحية الحضور والانصراف.	ت	62	3	4	2	4.09	0.80	مرتفعة	4
	%	63.9	3.1	4.1	2.1				
36-تقوم بتسليم الأعمال الموكلة إليك في مواعيدها المحددة.	ت	52	10	6	2	3.99	0.90	مرتفعة	5
	%	53.6	10.3	6.2	2.1				
37-تركز في عملك للأداء بإتقان.	ت	65	2	/	1	4.25	0.59	مرتفعة جدا	3
	%	67	2.1	/	1				
38-تتجنب الغياب عن عملك لإلاظروف خاصة.	ت	56	/	/	1	4.38	0.60	مرتفعة جدا	2
	%	57.7	/	/	1				
39-تقوم بالحفاظ على ممتلكات الكلية (جهاز العرض، مكبروفون، أجهزة الإعلام آلي...إلخ) وتجنب استخدامها لأغراض شخصية.	ت	49	2	/	1	4.41	0.64	مرتفعة جدا	1
	%	50.5	2.1	/	1				
جميع العبارات									
						4.16	0.57	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.V20.

يتضح من خلال الجدول رقم (4) أن أفراد عينة الدراسة يمارسون سلوك بعد وعي الضمير بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على ممارسة بعد وعي الضمير في الكلية بـ 4.16 من 5، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة التي تقابل المستوى المرتفع لبعدي الضمير، كما يتضح من خلال الجدول أن هناك اتساق مقبول في ممارسة أفراد عينة الدراسة لعد روح الضمير، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.57 وهو انحراف أقل من 1.

توضح نتائج الجدول أن العبارة رقم 39 "تقوم بالحفاظ على ممتلكات الكلية (جهاز العرض، مكيفون، أجهزة الإعلام آلي...إلخ) وتجنب استخدامها لأغراض شخصية"، حققت أعلى متوسط حسابي كلي قدر بـ 4.41 وبدرجة تقدير مرتفعة جدا، وقد كانت العبارة أقل تشبثا، حيث بلغ الانحراف المعياري المقابل لها 0.64 وهو أقل من 1، في حين حققت العبارة رقم "تقوم بتسليم الأعمال الموكلة إليك في مواعيدها المحددة"، أدنى متوسط حسابي بـ 3.99 وبدرجة تقدير مرتفعة ولقد كانت العبارة أقل تشبثا، حيث بلغ الانحراف المعياري المقابل لها 0.90. ومن خلال ما سبق نلاحظ أن أساتذة الكلية ملزمون وظيفيا بما هو مطلوب منهم ومبالين ومهتمين بأداء أعمالهم وفق ما هو مقيد في النظام الداخلي للكلية.

✚ تحليل العبارات الخاصة ببعدي السلوك الحضاري

في إطار عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الخامس من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية المتمثل في بعد السلوك الحضاري الموضحة في الجدول رقم (25-3).

الجدول رقم(25-3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بعد السلوك الحضاري

العبارة	التكرار/النسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب الأهمية
40-تحرص على متابعة وتفقد كل الإعلانات التي تصدرها الكلية والرد عليها إن أمكن.	ت	15	56	16	8	2	3.76	0.88	مرتفعة	2
	%	15.5	57.7	16.5	8.2	2.1				
41-تواظب على حضور اللقاءات والندوات والاجتماعات التي تعقدتها الكلية.	ت	22	46	13	11	5	3.71	1.09	مرتفعة	3
	%	22.7	47.4	13.4	11.3	5.2				
42-تقدم الاقتراحات لتطوير طرق العمل بالكلية.	ت	13	39	21	20	4	3.38	1.08	متوسط	5
	%	13.4	40.2	21.6	20.6	4.1				
43-تحرص على تكوين وإعطاء صورة حسنة وإيجابية عن الكلية التي تعمل بها.	ت	17	53	22	3	2	3.82	0.82	مرتفعة	1
	%	17.5	54.6	22.7	3.1	2.1				
44-تدافع عن سمعة كليتك عندما ينتقدها الآخرون.	ت	15	40	26	12	4	3.52	1.03	مرتفعة	4
	%	15.5	41.2	26.8	12.4	4.1				
جميع العبارات							3.68	1.08	مرتفعة	3

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (25-3) أن أفراد عينة الدراسة يمارسون سلوكيات حضارية بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي بـ 3.66 من 5، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة، كما أن هناك عدم اتساق في ممارسة أفراد عينة الدراسة لبعد السلوك الحضاري، حيث بلغ الانحراف المعياري 1.08.

توضح نتائج الجدول أن العبارة رقم 43 والتي كان مضمونها " تحرص على تكوين وإعطاء صورة حسنة وإيجابية عن الكلية التي تعمل بها." حققت أعلى متوسط حسابي والذي بلغ مقداره 3.82 وبدرجة تقدير مرتفعة، ولقد كانت العبارة أقل تشبهاً حيث بلغ الانحراف المعياري المقابل لها 0.82، في حين حققت العبارة رقم 42 "تقدم الاقتراحات لتطويع طرق العمل بالكلية." أدنى متوسط حسابي قدر 3.38 وبدرجة تقدير متوسطة، ولقد كانت العبارة أكثر تشبهاً حيث بلغ الانحراف المعياري 1.08. وعليه أساتذة الكلية يمارسون السلوكيات الحضارية بدرجة مرتفعة وهو دليل على ولائهم ودرجة ارتباطهم بكليتهم وهو بطبيعة الحال شيء إيجابي بالنسبة للكلية.

✚ تحليل البيانات الخاصة بالعلاقة بين المحاور الفرعية لسلوك المواطنة التنظيمية

في هذا الجزء يتم عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والمحور الكلي له بالكلية، وذلك عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأبعاد الفرعية الخاصة بسلوك المواطنة التنظيمية كما هو موضح في الجدول رقم (26-3).

الجدول رقم(26-3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي لسلوك المواطنة التنظيمية

أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير	ترتيب الأهمية
الإيثار	3.86	0.44	مرتفعة	3
المجاملة	3.98	0.52	مرتفعة	2
الروح الرياضية	3.84	0.55	مرتفعة	4
روح الضمير	4.16	0.57	مرتفعة	1
السلوك الحضاري	3.68	1.08	مرتفعة	5
سلوك المواطنة التنظيمية	3.91	0.46	مرتفعة	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.V20.

من خلال الجدول رقم (26-3) يتبين لنا أن ممارسات أساتذة الكلية لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية كان بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع العبارات الموجودة في محور سلوك المواطنة التنظيمية 3.91 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة التي تقابل المستوى المرتفع لممارسة سلوك المواطنة

التنظيمية، كما يتضح من خلال الجدول أعلاه أن هناك اتساق مقبول في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ويرجع ذلك للانحراف المعياري الذي بلغت قيمته 0.46 وهو انحراف أقل من 1، كما يتضح أن بعد روح الضمير هو البعد الذي حقق أعلى متوسط حسابي بدرجة تقدير مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي له 4.16 وقد كان هذا البعد أقل تشتتاً حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.57، في حين حقق بعد السلوك الحضاري أدنى متوسط حسابي قدره 3.68 وبدرجة تقدير مرتفعة وكان هذا البعد أكثر تشتتاً حيث بلغ الانحراف المعياري المقابل له 1.08 وهو أكبر من 1 الصحيح.

بناءً على النتائج المتحصل عليها من تحليل محور سلوك المواطنة التنظيمية، وجد أن الأساتذة يمارسون بدرجة مرتفعة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ويرجع ذلك للعلاقات القائمة بينهم المبنية على الثقة والاحترام والتسامح، التي تعكس كلا من أبعاد الإيثار، المجاملة والروح الرياضية، وإلى روح انتمائهم وولائهم للكلية التي تعكس أبعاد وعي الضمير والسلوك الحضاري.

المطلب الرابع: اختبار وتفسير الفرضيات

يتم فيما يلي اختبار الفرضيات باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط والذي يعتمد على قاعدة

القرار التالية:

الجدول رقم (27-3): قاعدة القرار لاختبار فرضيات أثر الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية

القرار المتخذ	قاعدة القرار
قبول الفرضية لا يوجد أثر	إذا كانت قيمة (F) أو (T) المحسوبة أكبر من قيمة (F) و (T) الجدولية وكان مستوى الدلالة أقل من 0.05
رفض الفرضية بوجود أثر	إذا كانت قيمة (F) أو (T) المحسوبة أقل من (F) و (T) قيمة الجدولية وكان مستوى الدلالة أكبر من 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تم استخدام نتائج تحليل تباين الانحدار في التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على "H0-1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ ، ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول رقم (17-3).

الجدول رقم (28-3): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1.678	1	1.678	8.234	0.007
الخطأ	19.364	95	0.204		
المجموع الدوري	21.042	96			

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.V20.

من خلال النتائج الواردة في الجدول (28-3) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 8.234 وقيمة احتمالية 0.007، وهي أقل من مستوي الدلالة 0.05. وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وبفروعها المختلفة، أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط،

✚ اختبار الفرضية الفرعية الأولى H_{01} : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على بعد الإيثار لدى الأساتذة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ ، ويمكن توضيح النتائج في الجدول رقم (29-3).

الجدول رقم (29-3): اختبار أثر الرضا الوظيفي على بعد الإيثار من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة (T) الجدولة	معامل الارتباط (R)	(R2)معامل التحديد
الرضا الوظيفي	0.195	1.935	0.056	1.984	0.195	0.038

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.20

من خلال الجدول (29-3) يتضح أن قيمة معامل الارتباط التثائي 0.195 كما بلغ معامل التحديد 0.038، مما يعني أن 3.8% من التغير الحاصل في بعد الإيثار يعود إلى التغير في الرضا الوظيفي، ونظرا لأن قيمة T المحسوبة بلغت 1.935 وهي أقل من T الجدولة ومستوى الدلالة الإحصائية تساوي 0.056 وهي أكبر من 0.05، فإننا نقبل الفرضية العدمية، القائلة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على بعد الإيثار لدى الأساتذة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ ".

✚ اختبار الفرضية الفرعية الثانية H_{02} : "لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على بعد المجاملة لدى أساتذة الكلية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ "، ويمكن توضيح النتائج في الجدول رقم (30-3).

الجدول رقم (30-3): اختبار أثر الرضا الوظيفي على بعد المجاملة من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة (T) الجدولة	معامل الارتباط (R)	(R2)معامل التحديد
الرضا الوظيفي	0.218	2.182	0.032	1.984	0.218	0.048

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.20

من خلال الجدول (30-3) يتضح أن قيمة معامل الارتباط التثائي كانت 0.218، كما بلغ معامل التحديد 0.048، مما يعني أن 4.8% من التغير الحاصل في بعد المجاملة يعود إلى التغير في الرضا الوظيفي، ونظرا لأن قيمة T المحسوبة بلغت 2.182، وهي أكبر من T الجدولة ومستوى الدلالة الإحصائية تساوي 0.032 وهي أقل من 0.05، فإننا نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة، القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على بعد المجاملة لدى الأساتذة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$.

✚ اختبار الفرضية الثالثة H_{03-I} : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على بعد الروح الرياضية لدى أساتذة الكلية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ "، ويمكن توضيح النتائج في الجدول رقم(31-3).

الجدول رقم (3-31): نتائج اختبار أثر الرضا الوظيفي على بعد الروح الرياضية

المتغير المستقل	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة(T) المجدولة	معامل الارتباط(R)	(R2)معامل التحديد
الرضا الوظيفي	0.476	5.276	0.000	1.984	0.476	0.227

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.20

من خلال الجدول (3-31) يتضح أن قيمة معامل الارتباط الثنائي هي 0.476، كما بلغ معامل التحديد 0.227، مما يعني أن 22.7% من التغير الحاصل في بعد الروح الرياضية يعود إلى التغير في الرضا الوظيفي، ونظرا لأن قيمة T المحسوبة بلغت 5.276، وهي أكبر من T المجدولة ومستوى الدلالة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، فإننا نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة، القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على بعد الروح الرياضية لدى الأساتذة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$.

✚ اختبار وتفسير الفرضية الرابعة H_{04-I} : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على بعد وعي الضمير لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير عند مستوى الدلالة 0.05"، ويمكن توضيح النتائج في الجدول رقم(32-3).

الجدول رقم (3-32): نتائج اختبار أثر الرضا الوظيفي على بعد روح الضمير

المتغير المستقل	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة (T) المجدولة	معامل الارتباط(R)	(R2) معامل التحديد
الرضا الوظيفي	0.154	1.519	0.132	1.984	0.154	0.024

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.20

من خلال الجدول (3-32) يتضح أن قيمة معامل الارتباط الثنائي 0.154، كما بلغ معامل التحديد 0.024، مما يعني أن 2.4% من التغير الحاصل في بعد روح الضمير يعود إلى التغير في الرضا الوظيفي، ونظرا لأن قيمة T المحسوبة بلغت 1.519، وهي أقل من T المجدولة ومستوى الدلالة الإحصائية تساوي 0.132 وهي أكبر من 0.05، فإننا نقبل الفرضية العدمية القائلة بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على بعد روح الضمير لدى الأساتذة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$.

✚ اختبار الفرضية الخامسة H_{05-I} : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على بعد السلوك الحضاري لدى أساتذة الكلية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ ، ويمكن توضيح النتائج في الجدول رقم(3-33).

الجدول رقم (3-33): نتائج اختبار أثر الرضا الوظيفي على بعد السلوك الحضاري بالانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة (T) المجدولة	معامل الارتباط (R)	(R2) معامل التحديد
الرضا الوظيفي	0.098	0.962	0.339	1.984	0.098	0.010

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.20.

من خلال الجدول رقم(3-33) يتضح أن قيمة معامل الارتباط الثنائي 0.098، كما بلغ معامل التحديد 0.010، مما يعني أن 1% من التغير الحاصل في بعد السلوك الحضاري يعود إلى التغير في الرضا الوظيفي، ونظرا لأن قيمة T المحسوبة بلغت 0.962، وهي أقل من T المجدولة ومستوى الدلالة الإحصائية تساوي 0.339 وهي أكبر من 0.05، فإننا نقبل الفرضية العدمية القائلة أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على بعد السلوك الحضاري لدى الأساتذة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$."

من خلال ماسبق يمكن اختبار الفرضية الرئيسية كالاتي:

الجدول رقم (3-34): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية للأساتذة

المتغير المستقل	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة (T) المجدولة	معامل الارتباط (R)	(R2) معامل التحديد
الرضا الوظيفي	0.270	2.736	0.007	1.984	0.27	0.073

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.20

من خلال الجدول (3-34) يتضح أن قيمة معامل الارتباط الثنائي كانت 0.27 كما بلغ معامل التحديد 0.073، مما يعني أن 7% من التغير الحاصل في سلوك المواطنة التنظيمية يعود إلى التغير في الرضا الوظيفي، ونظرا لأن قيمة T المحسوبة بلغت 2.736 أكبر من قيمة T المجدولة ومستوى الدلالة الإحصائية تساوي 0.007 وهي أقل من 0.05، فإننا نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة، القائلة "بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$."

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

H0-II: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأساتذة حول الرضا الوظيفي تعزى إلى متغيرات التالية: (الجنس، العمر، الخبرة، الرتبة والأجر) عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ ".
لاختبار هذه الفرضية:

✓ نستخدم اختبار العينات المستقلة **T-Test échantillon indépendant** لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي وممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.
✓ نستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي **One way analyses of ANOVA** لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي وممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى متغيرات (العمر، الخبرة، الرتبة والأجر).

ويمكن تجزئة الفرضية السابقة إلى مجموعة من الفرضيات الإحصائية:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى H01-II: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأساتذة حول الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير (الجنس)". عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$.

الجدول رقم (35-3): نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة للجنس

	Test de levene sur légalité des variances		Test -t pour égalité des moyenne						
	F	Sig	t	ddl	Sig (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de différence	
								Inférieure	Supérieure
محور الرضا الوظيفي Hypothèse de variances égales Hypothèse de variances inégales	0.021	0.885	0.405	95	0.686	0.4368	0.10776	-0.17025	0.25760
0.416			35.731	0.680	0.4368	0.10487	-0.16907	0.25643	

المصدر: من مخرجات برنامج spss.v.20

من خلال الجدول (35-3) يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس، عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ حيث بلغت القيمة الاحتمالية لمحور الرضا الوظيفي 0.885 وهي أكبر من 0.05.

الأمر الذي يعني قبول فرضية العدم أي "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأساتذة حول الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير (الجنس)". عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ ، وهذا يعني وجود درجة مرتفعة من التماثل والتجانس في إجابات عينة الدراسة رغم اختلاف جنسهم.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية H02-II: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأساتذة حول الرضا الوظيفي تعزى لمتغير (العمر)". عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$.

الجدول رقم (3-36): نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة للعمر

المتغيرات	المتغيرات التنظيمية	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	2	0.213	0.107	0.539	0.585
	داخل المجموعات	94	18.584	0.198		
	المجموع	96	18.797	/		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss .v. 20

من خلال الجدول (3-36) يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير العمر، عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ حيث بلغت القيمة الاحتمالية لمحور الرضا الوظيفي 0.585 وهي أكبر من 0.05.

الأمر الذي يعني قبول فرضية العدم أي " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأساتذة حول الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير (العمر)". عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ ، وهذا يعني وجود درجة مرتفعة من التماثل والتجانس في إجابات عينة الدراسة رغم اختلاف عمرهم.

✚ اختبار الفرضية الثالثة: H_{03-II} : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأساتذة حول الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير (الخبرة)" عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$.

الجدول رقم (3-37): نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة للخبرة

المتغيرات	المتغيرات التنظيمية	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	2	0.101	0.050	0.254	0.776
	داخل المجموعات	94	18.696	0.199		
	المجموع	96	18.797	/		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS .V.20

من خلال الجدول (3-37) يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير الخبرة، عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ حيث بلغت القيمة الاحتمالية لمحور الرضا الوظيفي 0.776 وهي أكبر من 0.05، الأمر الذي يعني قبول فرضية العدم أي " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأساتذة حول الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير (الخبرة)"، عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ ، وهذا يعني وجود درجة مرتفعة من التماثل والتجانس في إجابات عينة الدراسة رغم اختلاف درجة خبرتهم.

✚ اختبار الفرضية الرابعة: H_{04-II} : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأساتذة حول الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير (الرتبة)" عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$.

الجدول رقم (3-38): نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة للرتبة

المتغيرات	المتغيرات التنظيمية	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	4	2.103	0.526	2.897	0.026
	داخل المجموعات	92	16.694	0.181		
	المجموع	96	18.797	/		

المصدر: من إعداد بالاعتماد على برنامج SPSS .V.20

من خلال الجدول رقم (3-38) يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير الرتبة، عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ حيث بلغت القيمة الاحتمالية لمحور الرضا الوظيفي 0.026 وهي أقل من 0.05، أي رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأساتذة حول الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير (الرتبة)" عند مستوى الدلالة $a \leq 0.05$ ، وهذا يعني وجود اختلاف في إجابات عينة الدراسة ترجع إلى متغير الرتبة. من أجل معرفة في أي رتبة وظيفية تكمن الفروق في إجابات الأساتذة حول محور الرضا الوظيفي تم استخدام اختبار LSD للفروق، وقد كانت النتائج كما في الجدول رقم (3-28).

الجدول رقم(39-3): نتائج اختبار LSD للفروق حسب الرتبة الوظيفية

أستاذ مساعد ب	أستاذ المساعد ب	أستاذ مساعد أ	أستاذ محاضرب	أستاذ محاضر أ	أستاذ التعليم العالي
Mean Difference (I-J)	-	0.17139	0.36807*	0.03608	-0.30238
Std .Error		0.13709	0.14989	0.17986	0.31644
Sig		0.214	0.016	0.841	0.342
Mean Difference (I-J)	-0.17139	-	0.19668	-0.13531	-0.47377
Std .Error	0.13709	-	0.10222	0.14260	0.29685
Sig	0.214	-	0.057	0.345	0.114
Mean Difference (I-J)	0.36807*	0.19668	-	0.33199*	0.6745*
Std .Error	0.14989	0.10222	-	0.15494	0.30297
Sig	0.016	0.057	-	0.035	0.295
Mean Difference (I-J)	0.03608	-0.13531	0.33199*	-	-0.33846
Std .Error	0.17986	0.14260	0.15494	-	0.31686
Sig	0.841	0.345	0.035	-	0.291
Mean Difference (I-J)	-0.30238	-0.47377	0.6745*	-0.33846	-
Std .Error	0.31644	0.29685	0.30297	0.31686	-
Sig	0.342	0.114	0.295	0.291	-

اختلاف الوسط معنوي عند درجة معنوية 0.05

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V.20 .

ينضح من خلال الجدول رقم (39-3) إلى أن وجود فروق في الرضا الوظيفي تعزى إلى الرتبة الوظيفية تعود بالدرجة الأولى إلى الإختلافات بين مجموعة الأساتذة ذوي رتبة أستاذ محاضر"ب" وبين مجموعة الأساتذة ذوي رتبة أستاذ مساعد "ب" وبين مجموعة الأساتذة ذوي رتبة أستاذ محاضر "ب" وبين مجموعة الأساتذة ذوي رتبة أستاذ محاضر "أ" وبين مجموعة الأساتذة ذوي رتبة أستاذ محاضر "ب" وبين مجموعة الأساتذة ذوي رتبة أستاذ التعليم العالي.

✚ اختبار الفرضية الخامسة H_{05-II} : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأساتذة حول الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الأجر". عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$.

الجدول رقم(3-40): نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة للأجر

مستوى الدلالة	قيمة (F)	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	المتغيرات التنظيمية	المتغيرات
0.642	0.561	0.111	0.334	3	بين المجموعات	الرضا الوظيفي
		0.199	18.463	93	داخل المجموعات	
		/	18.797	96	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.20

من خلال الجدول رقم (3-40) يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير الأجر، عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ ، حيث بلغت القيمة الاحتمالية لمحور الرضا الوظيفي 0.642 وهي أكبر من 0.05، وعليه قبول فرضية العدم " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأساتذة حول الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير(الأجر)". عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ ، وهذا يعني وجود درجة من التماثل في إجابات عينة الدراسة رغم اختلاف الأجر.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

HO-III: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأساتذة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى متغيرات(الجنس، العمر، الخبرة، الرتبة والأجر) عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ ". لاختبار هذه الفرضية نستخدم: ✓ نستخدم اختبار العينات المستقلة T-Test échantillon indépendant لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

✓ نستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي One way analyses of A NOVA لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى متغيرات(العمر، الخبرة، الرتبة والأجر).

ويمكن تجزئة الفرضية السابقة إلى مجموعة من الفرضيات الإحصائية:

✚ اختبار الفرضية الفرعية الأول HO_{I-III}: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأساتذة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى متغير(الجنس)". عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$.

الجدول رقم(41-3): نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة للجنس

	Test de levene sur légalité des variances		Test -t pour égalité des moyenne						
	F	Sig	t	ddl	Sig (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de différence	
								Inférieure	Supérieure
محور سلوك المواطنة التنظيمية	0.41	0.520	0.774	95	0.441	0.8803	0.11375	-0.13779	0.31386
Hypothèse de variances égales			0.944	49.631	0.350	0.8803	0.9321	-0.9922	0.27529
Hypothèse de variances inégales	8								

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.20

من خلال الجدول رقم (3-41) يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى متغير الجنس، عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ حيث بلغت القيمة الاحتمالية لمحور الرضا الوظيفي 0.520 وهي أكبر من 0.05. وعليه قبول فرضية العدم أي " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأساتذة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى متغير(الجنس)". عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ ، وهذا يعني وجود درجة مرتفعة من التماثل والتجانس في إجابات عينة الدراسة رغم اختلاف جنسهم.

✚ اختبار الفرضية الفرعية الثانية: H_{02-III} : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأساتذة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير (العمر)". عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$."

الجدول رقم (42-3): نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة للعمر

مستوى الدلالة	قيمة (F)	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	المتغيرات التنظيمية	المتغيرات
0.655	0.425	0.94	0.189	2	بين المجموعات	سلوك
		0.222	20.853	94	داخل المجموعات	المواطنة
		/	21.042	96	المجموع	التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss .v .20

من خلال الجدول رقم (3-42) يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى متغير العمر، عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ حيث بلغت القيمة الاحتمالية لسلوك المواطنة التنظيمية 0.655 وهي أكبر من 0.05، بالتالي قبول فرضية العدم أي " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأساتذة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى متغير(العمر)". عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ ، وهذا يعني وجود درجة مرتفعة من التماثل والتجانس في إجابات عينة الدراسة رغم اختلاف عمرهم.

✚ اختبار الفرضية الثالثة H_{03-III} : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأساتذة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى متغير (الخبرة) عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$.

الجدول رقم (3-43): نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة للخبرة

المتغيرات	المتغيرات التنظيمية	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
سلوك المواطنة التنظيمية	بين المجموعات	2	0.405	0.202	0.922	0.401
	داخل المجموعات	94	20.637	0.220		
	المجموع	96	21.042	/		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS .V.20

من خلال الجدول رقم (3-43) يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى متغير الخبرة، عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ ، حيث بلغت القيمة الاحتمالية لمحور سلوك المواطنة التنظيمية 0.401 وهي أكبر من 0.05.

الأمر الذي يعني قبول فرضية العدم أي " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأساتذة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى متغير (الخبرة)". عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ ، وهذا يعني وجود درجة مرتفعة من التماثل والتجانس في إجابات عينة الدراسة رغم اختلاف درجة خبرتهم.

✚ اختبار الفرضية الرابعة H_{04-III} : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأساتذة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى متغير (الرتبة) عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$.

الجدول رقم (3-44): نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة للرتبة

المتغيرات	المتغيرات التنظيمية	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
سلوك المواطنة التنظيمية	بين المجموعات	4	0.385	0.096	0.428	0.788
	داخل المجموعات	92	20.657	0.225		
	المجموع	96	21.042	/		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS .V.20

من خلال الجدول رقم (3-44) يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى متغير الرتبة، عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ حيث بلغت القيمة الاحتمالية لمحور سلوك المواطنة التنظيمية 0.788 وهي أكبر من 0.05، الأمر الذي يعني قبول فرضية العدم " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأساتذة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى

متغير(الرتبة)". عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ ، وهذا يعني وجود درجة من التماثل في إجابات عينة الدراسة ترجع إلى متغير الرتبة.

✚ اختبار الفرضية الخامسة H_{05-III} : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأساتذة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الأجر". عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$.

الجدول رقم(3-45): نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة للأجر

المتغيرات	المتغيرات التنظيمية	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
سلوك	بين المجموعات	3	0.755	0.252	1.154	0.332
المواطنة	داخل المجموعات	93	20.287	0.218		
التنظيمية	المجموع	96	21.042	/		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.20

من خلال الجدول رقم(3-45) يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير الأجر، عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ حيث بلغت القيمة الاحتمالية لمحور سلوك المواطنة التنظيمية 0.332 وهي أكبر من 0.05، وبالتالي قبول فرضية العدم "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأساتذة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى متغير(الأجر)". عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ ، وهذا يعني وجود درجة من التماثل في إجابات عينة الدراسة رغم اختلاف الأجر.

الخلاصة

تم التطرق في هذا الفصل إلى مختلف الإجراءات المنهجية التي تم التقيد بها في الدراسة التطبيقية والتي تقوم أولا على تحديد مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة الرئيسية المتمثلة في الاستبيان، مختلف لإجراءات الإختبارية التي تقوم على التأكد من جودة بياناته، كما تم توضيح في هذا الفصل مختلف الأساليب والمؤشرات الإحصائية والتي تفيد في عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان واختبار الفرضيات.

ولقد توصلنا من خلال هذا الفصل إلى النتائج التالية:

- ✓ وجود أثر للرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بالكلية محل الدراسة؛
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأساتذة تعزى لمتغيرات التالية (الجنس، العمر، الخبرة، الأجر) مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأساتذة تعزى لمتغير الرتبة؛
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأساتذة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الخبرة، الرتبة، الأجر).



الخاتمة

إن التحدي الكبير الذي أصبح يواجه أي منظمة، هو مدى قدرتها على المحافظة على مواردها البشرية، من منطلق اعتبار هذه الأخيرة رأس مال وثروة تحقق النجاح والاستمرار لهذه الأخيرة. إن إدراك ووعي العامل لتوجه منظمته للمحافظة عليه وتطوير امكانياته كعضو فعال داخلها مع توفير مختلف الظروف التي تمكنه من الأداء بفعالية من شأنه أن يزيد من درجة رضاه الوظيفي، والذي ينجم عنه مساهمة الفرد بتقديم كل ما هو إيجابي بالنسبة للمنظمة كممارسته لسلوكيات تدعم توجه هذه الأخيرة لتحقيق أهدافها، كممارسته لسلوك المواطنة التنظيمية والذي يعبر عنه كسلوك يمارسه الفرد كمحصلة لرضاه الوظيفي

على هذا الأساس قامت دراستنا على الرضا الوظيفي ومدى تأثيره على سلوك المواطنة التنظيمية، أين تم اختيار كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل كميدان للدراسة التطبيقية، مستهدفين فيها عينة الأساتذة الدائمين.

1- نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج يمكن تقسيمها إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية.

1-1 النتائج النظرية:

- من خلال التطرق إلى مختلف الأدبيات النظرية المتعلقة بموضوعي الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية تم التوصل إلى جملة من النتائج منها:
- ✓ الرضا الوظيفي إحدى من المفاهيم التي صعب تحديد مضمون موحد لها، لارتباطها بالجانب النفسي للفرد، الذي يعتبر مخلوق ذو طبيعة نفسية معقدة لديه حاجيات ورغبات متعددة وغير مستقرة؛
 - ✓ إن رضا الوظيفي للفرد يكون حصيلة لمجموعة من العناصر منها: الأجر، محتوى العمل ونمط الإشراف؛
 - ✓ اختلف باحثي حقول المعرفة الإنسانية حول المحدد الرئيسي للرضا الوظيفي للفرد، فكل باحث أعطى تفسيراً من وجهة نظره، منهم من حدد أن رضا الفرد يتوقف على إشباع الحاجات كما ورد عند ماسلوا، ألدفر وماكلياند، ومنهم من حدد على أنه يتوقف على العوامل الدافعة والعوامل الوقائية كما نص هيرزبرغ ، ومنهم من حدده بالتوقع والعدالة مثل فكتور فروم وآدمز؛
 - ✓ توجد طريقتين لقياس الرضا الوظيفي تتمثل في الطريقة الموضوعية التي تعتمد على معدلات الغياب ودوران العمل، والطريقة الذاتية التي تعتمد على الاستبيانات بمختلف أنواعها وهي الطريقة الأكثر استخداماً في الواقع العملي لقياس الرضا الوظيفي وذلك لموضوعيتها ومصداقيتها؛
 - ✓ للرضا الوظيفي آثار ونتائج إيجابية بالنسبة للمنظمة تتجسد في تحسين الأداء، تقليل كلا من معدلات دوران العمل، حوادث العمل، الغيابات، زيادة مستوى الاستغراق الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، كما أن عدم الرضا يخلق نتائج سلبية خاصة فيما يتعلق بزيادة تكاليف الإنتاج ودوران العمل؛
 - ✓ إن سلوك المواطنة التنظيمية سلوك تطوعي يقوم به الفرد بصفة اختيارية داخل منظمته، خارج عن نطاق مهامه الرسمية وعن نظام الحوافز الرسمية، وتفسره نظريتين هما نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية التعاون؛

✓ يتجلى سلوك المواطنة التنظيمية في خمسة أبعاد أساسية هي: الإيثار، المجاملة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري، ويتحدد بمجموعة من المحددات التنظيمية كالرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، القيادة الإدارية، العدالة التنظيمية ومحددات الشخصية كالسن، الجنس، الأقدمية... الخ؛

✓ لسلوك المواطنة التنظيمية آثار إيجابية كرفع الكفاءة والفعالية التنظيمية، وأخرى سلبية كزيادة الإنكالية؛ الرضا الوظيفي يعتبر كأحد الدوافع الذاتية للفرد لقيامه بسلوك المواطنة التنظيمية فكلما زاد شعور المورد البشري بالرضا كلما زادت ممارسته لسلوك المواطنة التنظيمية.

1-2- النتائج الميدانية:

من خلال الدراسة الميدانية التي شملت عينة من الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجامعة جيجل، تم التوصل إلى جملة من النتائج منها:

✓ إن مستوى رضا أساتذة الكلية وجد بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمستوى الرضا بـ 3.12 وبانحراف معياري يقدر بـ 0.44؛

✓ إن درجة رضا أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الرضا الوظيفي وجدت بدرجات متفاوتة، حيث أن رضا أفراد العينة حول بعد جماعة العمل كان مرتفعا حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد بـ 3.79، في حين كان درجة رضا أفراد عينة الدراسة مقارنة حول كل من أبعاد: نمط الإشراف، محتوى العمل، وظروف العمل، حيث بلغت الأوساط الحسابية الموافقة لهم بـ 3.37، 3.27، 2.85 على الترتيب، أما بعد نظام الأجور والحوافز فكانت درجة رضا الأفراد عنه منخفضة حيث بلغ الوسط الحسابي له بـ 2.57؛

✓ درجة ممارسة أساتذة الكلية لسلوك المواطنة التنظيمية كان بدرجة مرتفعة حيث بلغ الوسط الحسابي له بـ 3.91 وبانحراف معياري يقدر بـ 0.46؛

✓ إن درجة ممارسة أفراد عينة الدراسة لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية كان بدرجات متقاربة، حيث أن بعد وعي الضمير هو البعد الأكثر ممارسة بمتوسط حسابي 4.16، يليه بالترتيب كلا من أبعاد المجاملة، الإيثار، الروح الرياضية والسلوك الحضاري بالأوساط الحسابية التالية 3.86، 3.98، 3.84، 3.68؛

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة وهذا يدل على أن شعور الاستاد بالرضا عن الوظيفة التي يعمل بها بكلية محل الدراسة يدفعه إلى القيام بمهام إضافية وتطوعية على مستوى الكلية؛

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على بعد الإيثار، وهذا يدل على أن شعور الأستاذ بالرضا عن الوظيفة التي يعمل بها بالكلية محل الدراسة لا يؤدي بالضرورة يؤدي إلى تطوعه بمساعدة زملائه للقيام بأعمالهم.

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على بعد المجاملة وهذا يدل على ان شعور الأستاذ بالرضا عن الوظيفة التي يعمل بها بالكلية محل الدراسة يدفعه إلى تجنب إثارة المشاكل والخلافات في العمل والوقاية منها؛

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على بعد الروح الرياضية وهذا يدل على أن شعور الأستاذ بالرضا عن الوظيفة التي يعمل بالكلية محل الدراسة يدفعه إلى القيام بمهام إضافية دون أي شكوى أو تدمير ، واستغلال وقته وجهده للقيام بأعماله؛

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على بعد وعي الضمير وهذا يدل على أن شعور الأستاذ بالرضا الوظيفي ليس بالضرورة يدفعه إلى القيام بدفعه إلى تجنب الغيابات الضرورية والمحافظة على ممتلكات الكلية؛

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على بعد السلوك الحضاري وهذا يدل على أن شعور الأستاذ ليس بالضرورة يؤدي مشاركته الفعالة في تقديم اقتراحات لها فائدة للكلية، والعمل على إعطاء صورة حسنة عنها؛

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأساتذة حول الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الخبرة والأجر)، في حين وجود فروق في إجابات الأساتذة تعزى لمتغيرات الرتبة ترجع للفروق بين مجموعة الأساتذة من رتبة استاذ محاضر "ب" وبين مجموعة الأساتذة من رتبة أستاذ مساعد "ب"، أستاذ محاضر "أ"، أستاذ التعليم العالي؛

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأساتذة حول محور سلوك المواطننة التنظيمية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الخبرة، الرتبة والأجر).

2-التوصيات:

على ضوء ما ورد في الجانب النظري للدراسة، والنتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية، نقترح جملة من التوصيات للاهتمام بالموارد البشري بالكلية وتحسين أداءه وأداءها:

✓ ضرورة سعي المؤسسة محل الدراسة لرفع مستوى الرضا الوظيفي لعاملها لما له من أثر إيجابي في زيادة ممارسة سلوك المواطننة التنظيمية؛

✓ العمل على إجراء بعض التغييرات والتحسينات على سلم الأجور الخاص بالأساتذة بما يتوافق مع المجهود الذي يبذلونه ويلبي مختلف متطلبات وحاجياتهم المعيشية؛

✓ إعادة النظر في محتوى وظائف الأساتذة خاصة ما يتعلق بخلق نوع من التنوع الوظيفي في أداء مهامهم.

✓ قيام إدارة الكلية بتوفير مختلف الوسائل اللازمة التي تساعد الأساتذة على أداء مهامهم وتسهيله؛

✓ ضرورة قيام المشرفين بتحفيز الأساتذة بالكلية خاصة فيما يتعلق بالاعتراف بأدائهم المتميز، الأخذ ببعض الاقتراحات المقدمة من طرفهم، لزيادة شعورهم بأنهم أعضاء فاعلين بالكلية، وتقديم يد العون لهم أثناء مواجهتهم لمشكلات في عملهم؛

✓ العمل على تحسين مختلف الظروف المادية من حيث الإضاءة، التهوية، وتوفير وسائل الأمن الأكثر حماية لصحتهم مما يزيد من رفع روحهم المعنوية يساهم بأداء أعمالهم بكل ارتياح؛

✓ الحفاظ على درجة الممارسة المرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة الكلية والاستفادة منها في نشر المعارف وتحسين المستوى، ومراعاة العوامل المؤثرة فيه.

3-افاق الدراسة:

بعد النتائج المتوصل اليها واقتراح بعض التوصيات حول موضوع الدراسة، يمكن تقديم بعض

المواضيع التي يكن دراستها في هذا الاطار منها:

✓ أثر الاغتراب الوظيفي على الرضا الوظيفي؛

✓ علاقة الرضا الوظيفي بالانغماس الوظيفي؛

✓ أثر المسؤولية الاجتماعية على سلوك المواطنة التنظيمية؛

✓ علاقة الاتكالية الاجتماعية بسلوك المواطنة التنظيمية.

قائمة المصادر

أولاً: باللغة العربية:

أ- القرآن الكريم رواية ورش.

ب- الكتب:

1. ابن منظور وآخرون، "لسان العرب"، المجلد 5، الطبعة 4، دار صادر، بيروت، 2005.
2. ابن منظور، "لسان العرب"، المجلد 15، الطبعة 2، دار أحياء التراث العربي، 1993.
3. أمين أسامة ربيع، "التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة"، دون دار النشر، القاهرة، 2008.
4. البرادعي بسيوني محمد، "تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية"، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
5. البلداوي عبد الحميد عبد المجيد، "أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي (التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام Spss)"، دار الشروق، الأردن، 2007.
6. الحجاب حسين، "معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين"، مكتبة لبنان، لبنان، 1997.
7. الحريري محمد سرور، "إدارة الموارد البشرية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
8. الحميري موفق عدنان عبد الجبار، أمين أحمد محبوب المومني، "هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق"، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
9. الشرايدة سالم تيسير، "الرضا الوظيفي، أطر وتطبيقات علمية"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
10. الشماع خليل محمد، كاظم حمود خضير، "نظرية المنظمة"، الطبعة 3، دار المسيرة، عمان، 2007.
11. الصيرفي محمد، "السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)"، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007.
12. الطائي يوسف حجيم، مؤيد عبد الحسين الفضل، "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متعامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006.
13. الطراوته حسين أحمد وآخرون، "نظرية المنظمة"، دار حامد، عمان، 2012.
14. العامري صالح محمد محسن، طاهر محسن الغالبي، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
15. العتيبي صبحي جبر، "تطور الفكر والأساليب في الإدارة"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
16. العديلي ناصر محمد، "السلوك الإنساني والتنظيم"، معهد الإدارة العامة، الجزائر، 1997.
17. العزاوي نجم عبد الله، عباس حسين جود، "الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
18. العميان محمد سليمان، "السلوك التنظيمي"، الطبعة 3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
19. الفاعوري رفعت عبد الحليم، "إدارة الإبداع التنظيمي"، دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.

20. القاضي دلال، محمود البياتي، "منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
21. القريوتي موسى قاسم، علي خضر مبارك، "أساسيات الإدارة الحديثة"، الطبعة، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
22. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، "المهارات التنظيمية والسلوكية لتنمية الموارد البشرية"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
23. النعيمي صلاح عبد القادر، "الإدارة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
24. بلوط حسن ابراهيم، "إدارة الموارد البشرية (من منظور استراتيجي)"، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
25. بوحوش عمار، الدنبيات محمد محمود، "مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث"، الطبعة 5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
26. جرنبرج جيرالد، روبرت بارون، "إدارة السلوك في المنظمات"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، بسيوني إسماعيل علي، دار المريخ، الرياض، 2004.
27. جمال الدين محمد مرسي، إدريس ثابت عبد الرحمن، "السلوك التنظيمي (نظريات وتطبيقات عملي لإدارة السلوك في المنظمة)"، الدار الجامعية، 2004.
28. حريم حسين، "إدارة الموارد البشرية"، دار حامد، عمان، 2013.
29. حريم حسين، "مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)"، الطبعة 2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
30. حسن رواية، "السلوك التنظيمي المعاصر"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
31. حسونة فيصل، "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
32. زايد عادل محمد، "العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية"، منشورات المنظمة العربية الإدارية، مصر، 2006.
33. زويلف مهدي، "إدارة المنظمة، نظريات وسلوك"، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1996.
34. سلطان محمد سعيد أنور، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
35. سلطان محمد سعيد أنور، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
36. سليمان محمد أحمد، عبد الفتاح سوسن، "الرضا والولاء الوظيفي، قيم وأخلاقيات الأعمال"، دار مزم، عمان، 2011.
37. سيد مصطفى أحمد، "إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية معاصرة"، الطبعة 2، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2008.

38. سيكاران أوما، "طرق البحث في الإدارة (مداخل لبناء المهارات البحثية)"، ترجمة: بسيوني إسماعيل علي، دار المريخ، السعودية، 2006.
39. شاويش محمد نصيف، "إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1996.
40. شوقي فرج طريف، "السلوك القيادي والفعالية الإدارية"، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
41. شوقي ناجي جواد، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار حامد، عمان، 2010.
42. صاحب أبو أحمد آل هلي رضا، "الإدارة لمحات معاصرة"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
43. طه طارق، "إدارة الأعمال (منهج حديث معاصر)"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
44. طه طارق، "السلوك التنظيمي (في بيئة العولمة والأنترنت)"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
45. عاشور أحمد صقر، "إدارة الموارد البشرية العامة"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1983.
46. عاشور أحمد صقر، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990.
47. عاطف زاهر عبد الرحيم، "الهيكل التنظيمي للمنظمة"، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
48. عبد الباقي صلاح الدين محمد، "السلوك الفعال في المنظمات"، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
49. عبد الحافظ سعيد، "المواطنة حقوق وواجبات"، مركز ماعت للدراسات الحقوقية والدستورية، القاهرة، 2007.
50. عبوي زيد منير، "الاتجاهات الحديثة في المنظمات"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
51. عبيدات محمد، "بحوث التسويق (الأسس، المراحل، التطبيقات)"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
52. عكاشة محمود فتحي، "علم النفس الصناعي"، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، 1999.
53. ماهر أحمد، "الإدارة (المبادئ والمهارات)"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
54. ماهر أحمد، "السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)"، الطبعة 8، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
55. محمد إسماعيل بلال، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008.
56. محمد عباس سهيلة، "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
57. يوسف مصطفى كافي وآخرون، "المفاهيم الإدارية (مبادئ الإدارة الحديثة)"، مكتب المجمع العربي للنشر والتوزيع، 2013.

ج- الأطروحات و الرسائل:

ج-1- أطروحات الدكتوراه:

1. بوهالي رتيبة، "تحسين جودة مخرجات الجامعة في ظل التخطيط الإستراتيجي - المقارنة المرجعية بين جامعة جيجل و الجامعة الأردنية-" ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015/2014.
2. شنوقي نور الدين، " تفعيل نظام أداء العامل في المؤسسة العمومية الإقتصادية: حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز"، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية غير منشورة، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
3. معمري حمزة، "إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2014.

ج-2- رسائل الماجستير:

1. أبو جاسر صابرين، "أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي: دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
2. الخميس عبد الله، "علاقة خصائص الوظيفة بسلوكيات المواطن التنظيمية لدى الموظفين: دراسة ميدانية على الموظفين في الإدارة الهندسية لقوات الدفاع الجوي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2001.
3. الذهبي حياة، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أدرار، الجزائر، 2013.
4. الزهراني محمد بن عبد الله بن سعيد، "سلوك المواطن التنظيمية: دراسة ميدانية لمعلمي التعليم العالي الحكومية في اللبنين"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2007.
5. الشوا رولى مازن ظافر، "العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للشرطة الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.
6. الكندي مصطفى بن هلال بن بدر، "الرضا الوظيفي لدى المعلمين الوافدين: دراسة ميدانية في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في التربية غير منشورة، تخصص إدارة تعليمية، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، عمان، 2014.

7. المصري محمد شفيق سعيد ، "الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة "، مذكرة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة ، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2015.
8. يراف خيرة، "التمكين وأثره على المواطنة التنظيمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2007.
9. حسون محمد ياسين ، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة مقارنة بين المصاريف التجارية العامة والخاصة في سورية"، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2016.
10. زرقاوي أمال، "أثر الصراع التنظيمي على رضا العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل بسكرة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، تخصص علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2013.
11. شاطر شفيق، "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء -سونلغاز - جيجل"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، الجزائر، 2010/2009.
12. شلابي وليد، نور الدين، "تفعيل نظام أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية: شنوقي حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز" ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
13. صرصور أية عبد القادر إبراهيم، "دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة الأقصى في قطاع غزة"، مذكرة مكملة للحصول على درجة الماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2015.
14. طحطوح عالية بنت إبراهيم، "تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة"، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2016.
15. عابد أحلام، "دور المواطنة في تعزيز الثقافة الديمقراطية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية غير منشورة ، قسم دراسة سياسية مقارنة، كلية العلوم السياسية والاجتماعية، جامعة جيجل، الجزائر، 2013.
16. غنوة محمد نادر، "أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية: دراسة مسحية على العاملين في المشافي العامة لساحل السوري"، مذكرة لنيل درجة الماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة شرين، سوريا، 2013.

17. فلمبان إيناس فؤاد نواوي، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة، 2007.
 18. هارون سميرة، "فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي بالمنظمة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، الجزائر، 2014.
- د- المجالات:
1. أبازيد رياض، "أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي"، مجلة النجاح للأبحاث، مجلد 24، الأردن، 2010.
 2. إسماعيل محمد ناصر، حاسم نبيل دنوب، "أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة في العراق"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 30، العراق، 2011.
 3. آل زاهر، شتوي علي ناصر، "سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد"، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل للعلوم الإنسانية والإدارية، المجلد 12، العدد 1، المملكة العربية السعودية، 2011.
 4. الأحمد حنان عبد الرحيم، "الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في الرعاية الصحية الأولية في السعودية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 13، العدد 3، الكويت، 2006.
 5. العامري أحمد بن سالم، "القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية"، مجلة الملك بن سعود، المجلد 9، العدد 1، السعودية، 2002.
 6. العامري أحمد بن سالم، "محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية"، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 17، العدد 2، المملكة العربية السعودية، 2003.
 7. العزام زياد، "أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية محافظة أربث بالأردن"، مجلة الدراسات العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 1، الأردن، 2015.
 8. الفرجاني فاطمة علي بلقاسم، "مدى توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المعهد العالي للمهن"، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، العدد 9، ليبيا، 2017.
 9. بدري قسم الفراج مرسل، وصديق بلال إبراهيم، "أثر التسويق الداخلي على سلوك المواطنة التنظيمية"، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 07، العدد 12، جامعة الوادي، الجزائر، 2017.
 10. بوخلود باديس، قمو سهيلة، "أثر الدعم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية"، المجلة الجزائرية لتنمية الاقتصادية، العدد 5، الجزائر، 2016.
 11. حوالم رحيمة، "دور القيم والأخلاق في ترسيخ سلوكيات المواطنة التنظيمية لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير"، جامعة أبي بكر بلقايد، مجلة الدار، العدد 4، 2014.

12. الخليفة علي محمد أحمد ، "العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة المجعة" ، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد17، العدد1، السودان، 2016.
13. عريشه محمد محمد ،"محددات سلوك الدور الإضافي الرسمي للأفراد في منظمات الأعمال"،المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، العدد7، 1996.
14. معمري حمزة، "سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفاعلية التنظيمية في المنظمات الحديثة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد14، جامعة غرداية، الجزائر، 2014.
15. مناصرية رشيد ، فريد بن ختو، "سموك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد05، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2003.
16. تجاني منصور، "علاقة الالتزام التنظيمي بالمواطنة التنظيمية لعمال المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة عمال الصحة العمومية بولاية الجلفة"، مجلة آفاق للعلوم، المجلد2، العدد8، الجزائر، 2007.
- هـ - النصوص القانونية:
- المواد من 22 إلى 31، قرار وزاري مشترك المؤرخ في 24 أوت 2004، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 26 سبتمبر 2004.
- و- المواقع الالكترونية:
1. بطمة إيمان ، "القيادة الإدارية"، تاريخ التصفح: 2018.05.15، الساعة: 01:19، على الرابط: <http://mawdoo3.com>
2. حلمي زينب، "تعريف المواطنة ومفهومها"، تاريخ التصفح: 15/05/2018، الساعة: 14.30، على الرابط: <http://ahmedabntolon.yoo7.com>
3. خضر مجد، "تعريف المواطنة لغة واصطلاحاً"، تاريخ التصفح: 2018.05.15، الساعة: 13.43، على الرابط: <http://mawdoo3.com>
4. سالم موسى ، "محاضرات في السلوك التنظيمي"، تاريخ التصفح: 2009.02.04، الساعة: 13.43، على الرابط: [http:// www.Ibtisama.com](http://www.Ibtisama.com)
- ز - وثائق الكلية:
- الهيكل التنظيمي للكلية، مصلحة المستخدمين بالكلية محل الدراسة 2018/2017.
- نسبة توزيع الأساتذة حسب الصنف الوظيفي، مصلحة المستخدمين بالكلية محل الدراسة 2018/2017.

ثانيا: باللغة الأجنبية:

1- بالفرنسية:

a-les livres :

Jacques legres, Daniel penartin, **pratique des relations humaines dans l'entreprise**, les éditions d'organisation ,paris, 1981.

b-les rapports :

« **Rapport d'évaluation des plans quinquennaux (2005-2009) et (2010-2014)** », Université de Jijel, janvier 2014.

2- بالإنجليزية:

a-Books :

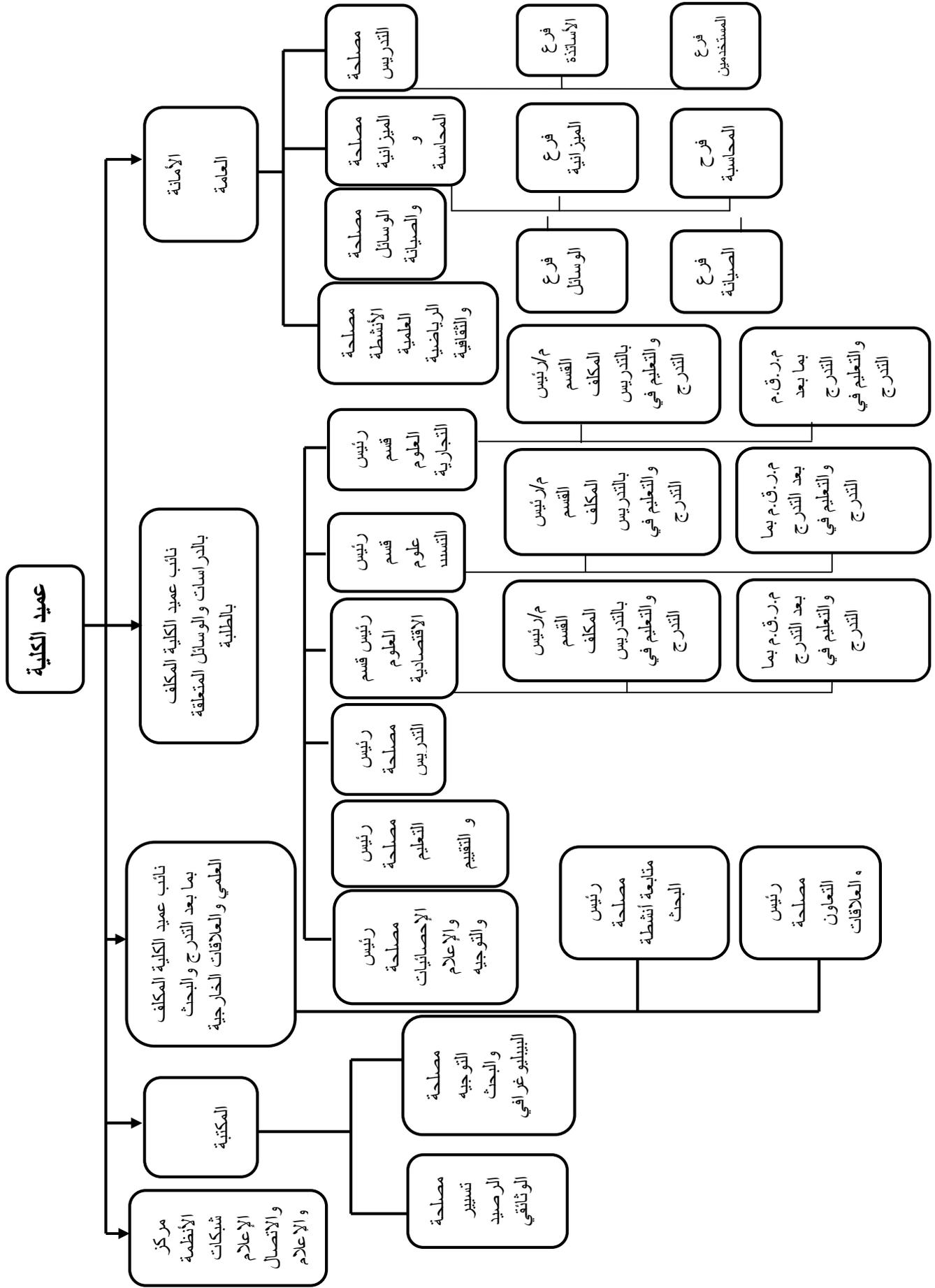
1. E. Lawler, **Motivation in work, organization publishing comp**, New York, 1973.
2. Bob Kimball, "**The book on management best business book**", New york, 2004.
3. Ranyinka Karuti, **Citizerchip And Cover Mentee Ineastrn And Southem Africa**, International Development Onter ,September,2000 .

b- reviews :

1. Brian Niehoff, **A Motive Based View of OCB Applying an old lens to a new class of Organizational Citizenship Behaviors**, Kansas University Journal, Vol 1, N°3, 2009.
2. yen et al, **Do Organizational citizenship behaviors lead to information system success? testing the mediation effects of integration climate and project management**, journal of information & Management, vol.45, 2008 .

الملاحق

الملحق (1): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على وثائق المؤسسة

الملحق (2): استبيان أداة الدراسة

جامعة محمد الصديق بن يحي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

أساتذتنا الكرام يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم بهذه الإستبانة المعدة في إطار متطلبات الحصول على شهادة الماجستير تخصص إدارة الموارد البشرية، التي تهدف إلى معرفة"أثر الرضا الوظيفي في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحي".

نرجو من حضرتكم الإجابة على أسئلة الاستبيان بالكامل حيث أن إجابتكم ستكون موضع السرية التامة ولن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

في الأخير نتقدم مسبقا بالشكر الخالص إليكم مقدرين تعاونكم ومساهمتمكم الطيبة.

ملاحظة: - يرجى التأكد من الإجابة على كافة الأسئلة دون تسجيل الاسم واللقب.

- ضع العلامة (X) داخل المربع الذي يمثل رأيك في جميع محاور الإستبانة.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1_الجنس:

ذكر أنثى

2_السن:

أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة أكثر من 40 سنة

3_عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

4_الرتبة:

أستاذ مساعد (ب) أستاذ مساعد (أ) أستاذ محاضر (ب)

أستاذ محاضر (أ) أستاذ التعليم العالي

5-الدخل الشهري:

40.000 إلى 60.000 دج 60.000 إلى 80.000 دج أكثر من 80.000 دج

الجزء الثاني: عبارات الاستبيان

المحور الأول: الرضا الوظيفي

الأبعاد	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
نظام الأجور والحوافز	1-الأجر الممنوح لك يعكس الجهد المبذول في العمل.					
	2-يشبع الأجر الذي تحصل عليه احتياجاتك المعيشية.					
	3-الشهادات التقديرية التي تمنحها إدارة الكلية لك في إطار أدائك المتميز مرضي.					
	4-تشعر بالرضا لعدالة فرص الترقية في كليتك.					
	5-فرص الترقية المتاحة في الكلية تتناسب مع طموحاتك.					
محتوى العمل	6-أنت راضي عن وظيفتك لاعتبار متطلبات أدائها ملائمة لقدراتك المعرفية.					
	7-تشعر بالرضا اتجاه وظيفتك لما تتضمنه من واجبات ومسؤوليات واضحة.					
	8-أنت راضي عن ما توفره لك الكلية من وائل(جهاز العرض، مكروفون و...إلخ) تساعدك في تسهيل أداء عمالك التدريسي.					
	9-تشعر بالرضا لعدالة المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة لك وظيفتك.					
	10-أنت راضي عن وظيفتك لقاء ما تتضمنه من تنوع في المهام بين الجانب البداغوجي والعلمي.					
نمط الإشراف	11-تشعر بالرضا اتجاه مسؤوليك في العمل لأنه يأخذ باقتراحاتك بعين الاعتبار.					
	12-أنت راضي عن مسؤوليك لاعتباره يقدم لك يد العون في حالت مواجهتك لإشكال في عمالك.					
	13-هامش الحرية المتاح لك في أداء عمالك مرضي.					
	14-أنت راضي عن مسؤوليك لأنه يعترف بأدائك المتميز.					
	15-تشعر بالرضا اتجاه مسؤوليك لأنه يمنحك فرصة المشاركة في اتخاذ القرار.					

					16-تشعر بالرضا عن مشاركتك في العمل الجماعي.	جماعة العمل
					17-تشعر بالرضا اتجاه جماعة عملك لما تقدمه لك من دعم ومساندة.	
					18-تشعر بالرضا عن جماعة عملك لاعتبار العلاقة بينكم قائمة على الاحترام والتقدير.	
					19-تشعر بالرضا عن أوقات الراحة الممنوحة لك.	ظروف العمل المادية
					20-تشعر بالرضا عن مكان عملك لأنه يتميز بالترتيب والهدوء.	
					21-ظروف العمل من الإضاءة وتهوية...الخ مناسبة لأداء عملك.	
					22- أنت راضي عما توفره لك الكلية من وسائل الأمن حفاظا على صحتك.	

المحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية

الأبعاد	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الإيثار	23-تقدم يد العون لزملائك الأساتذة عند حاجاتهم لذلك.					
	24-تقوم بتحمل أعباء وظيفية زملائك الأساتذة في العمل عند غيابهم.					
	25-تقوم بتوجيه الأساتذة الجدد وإفادتهم بناء على خبرتك وأقدميتك في العمل.					
المجاملة	26- تتنازل عن بعض حقوقك لزملائك مما يقوي علاقاتكم.					
	27-تقوم بتقديم التشجيع والدعم لزملائك في العمل عند مواجهتهم لصعوبات.					
	28-تحترم آراء زملائك في العمل وتقدر مشاعرهم، رغباتهم وخصوصياتهم.					
	29-تزود زملائك بالمعلومات المناسبة التي تساعدكم على أداء أعمالهم.					
الروح الرياضية	30-تسهم في حل الخلافات وسوء التفاهم بين زملائك الأساتذة في العمل.					
	31-تتغاضى عن المضايقات والإحباطات التي تتعرض لها.					
	32-تتجنب تصيد أخطاء زملائك الأساتذة في العمل للمحافظة على العلاقات الطيبة.					
	33-تقبل كل نقد موجه لك بصدر رحب.					

					34-تتسامح وتتقبل الاعتذار وتتجنب الإساءة.	
					35-تتقيد بمواعيد العمل المحددة في النظام الداخلي للكلية من ناحية الحضور والانصراف.	وعي الضمير
					36-تقوم بتسليم الأعمال الموكلة إليك في مواعيدها المحددة.	
					37-تركز في عملك للأداء بإتقان.	
					38- تتجنب الغياب عن عملك إلا لظروف خاصة.	
					39-تقوم بالحفاظ على ممتلكات الكلية (جهاز العرض، مكبروفون، أجهزة الإعلام آلي...إلخ) وتتجنب استخدامها لأغراض شخصية.	
					40-تحرص على متابعة وتفقد كل الإعلانات التي تصدرها الكلية والرد عليها إن أمكن.	السلوك الحضاري
					41-تواظب على حضور اللقاءات والندوات والاجتماعات التي تعقدها الكلية.	
					42- تقدم الاقتراحات لتطوير طرق العمل بالكلية.	
					43- تحرص على تكوين وإعطاء صورة حسنة وإيجابية عن الكلية التي تعمل بها.	
					44-تدافع عن سمعة كليتك عندما ينتقدها الآخرون.	

شكرا على تعاونكم.

الملحق (3): قائمة الأساتذة المحكمين

قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الكلية	المحكم
جيجل	العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير	نجيمي عيسى
جيجل	العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير	شابونية كريمة
جيجل	العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير	بوفروم حنان
جيجل	العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير	جبيلي حسبية

الملحق (4): الصدق البنائي لأداة الدراسة

معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان ودرجة جميع عبارات محورها (نظام الأجور والحوافز)

Corrélations

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	بعد نظام الأجور والحوافز
Q1	Corrélation de Pearson	1	,639**	,236*	,201*	,229*	,725**
	Sig. (bilatérale)		,000	,020	,048	,024	,000
	N	97	97	97	97	97	97
Q2	Corrélation de Pearson	,639**	1	,243*	,043	,217*	,675**
	Sig. (bilatérale)	,000		,017	,677	,033	,000
	N	97	97	97	97	97	97
Q3	Corrélation de Pearson	,236*	,243*	1	,207*	,281**	,564**
	Sig. (bilatérale)	,020	,017		,042	,005	,000
	N	97	97	97	97	97	97
Q4	Corrélation de Pearson	,201*	,043	,207*	1	,611**	,613**
	Sig. (bilatérale)	,048	,677	,042		,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97
Q5	Corrélation de Pearson	,229*	,217*	,281**	,611**	1	,707**
	Sig. (bilatérale)	,024	,033	,005	,000		,000
	N	97	97	97	97	97	97
بعد الأجور_نظام_والحوافز	Corrélation de Pearson	,725**	,675**	,564**	,613**	,707**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	97	97	97	97	97	97

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان ودرجة جميع عبارات محورها (محتوى العمل)

Corrélations

		Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	بعد محتوى العمل
Q6	Corrélation de Pearson	1	,227*	,026	-,041	,299**	,534**
	Sig. (bilatérale)		,025	,798	,691	,003	,000
	N	97	97	97	97	97	97
Q7	Corrélation de Pearson	,227*	1	,200*	,394**	,227*	,658**
	Sig. (bilatérale)	,025		,049	,000	,025	,000
	N	97	97	97	97	97	97
Q8	Corrélation de Pearson	,026	,200*	1	,334**	,179	,596**
	Sig. (bilatérale)	,798	,049		,001	,079	,000
	N	97	97	97	97	97	97
Q9	Corrélation de Pearson	-,041	,394**	,334**	1	,154	,581**
	Sig. (bilatérale)	,691	,000	,001		,132	,000
	N	97	97	97	97	97	97
Q10	Corrélation de Pearson	,299**	,227*	,179	,154	1	,625**
	Sig. (bilatérale)	,003	,025	,079	,132		,000
	N	97	97	97	97	97	97
بعد محتوى العمل	Corrélation de Pearson	,534**	,658**	,596**	,581**	,625**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	97	97	97	97	97	97

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان ودرجة جميع عبارات محورها (نمط الإشراف)

		Corrélations					بعد الإشراف_نمط
		Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	
Q11	Corrélation de Pearson	1	,481**	,297**	,458**	,205*	,715**
	Sig. (bilatérale)		,000	,003	,000	,045	,000
	N	97	97	97	95	96	97
Q12	Corrélation de Pearson	,481**	1	,391**	,445**	,380**	,778**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	97	97	97	95	96	97
Q13	Corrélation de Pearson	,297**	,391**	1	,250*	,579**	,659**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000		,014	,000	,000
	N	97	97	97	95	96	97
Q14	Corrélation de Pearson	,458**	,445**	,250*	1	,300**	,739**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,014		,003	,000
	N	95	95	95	95	94	95
Q15	Corrélation de Pearson	,205*	,380**	,579**	,300**	1	,636**
	Sig. (bilatérale)	,045	,000	,000	,003		,000
	N	96	96	96	94	96	96
	Corrélation de Pearson	,715**	,778**	,659**	,739**	,636**	1
بعد نمط_الإشراف	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	97	97	97	95	96	97

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان ودرجة جميع عبارات محورها (جماعة العمل)

		Corrélations			بعد جماعة العمل
		Q16	Q17	Q18	
Q16	Corrélation de Pearson	1	,220*	,060	,743**
	Sig. (bilatérale)		,031	,560	,000
	N	97	97	97	97
Q17	Corrélation de Pearson	,220*	1	-,057	,684**
	Sig. (bilatérale)	,031		,580	,000
	N	97	97	97	97
Q18	Corrélation de Pearson	,060	-,057	1	,407**
	Sig. (bilatérale)	,560	,580		,000
	N	97	97	97	97
	Corrélation de Pearson	,743**	,684**	,407**	1
بعد جماعة العمل	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	97	97	97	97

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان ودرجة جميع عبارات محورها (ظروف العمل المادية)

		Corrélations				بعد ظروف العمل المادية	
		Q19	Q20	Q21	Q22		
Q19	Corrélation de Pearson	1	,110	,045	-,060	,364**	
	Sig. (bilatérale)		,284	,660	,558	,000	
	N	97	97	97	97	97	
Q20	Corrélation de Pearson	,110	1	,477**	,369**	,746**	
	Sig. (bilatérale)	,284		,000	,000	,000	
	N	97	97	97	97	97	
Q21	Corrélation de Pearson	,045	,477**	1	,520**	,802**	
	Sig. (bilatérale)	,660	,000		,000	,000	
	N	97	97	97	97	97	
Q22	Corrélation de Pearson	-,060	,369**	,520**	1	,715**	
	Sig. (bilatérale)	,558	,000	,000		,000	
	N	97	97	97	97	97	
بعد ظروف العمل المادية		Corrélation de Pearson	,364**	,746**	,802**	,715**	1
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
		N	97	97	97	97	97

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان ودرجة جميع عبارات محورها (الإيثار)

		Corrélations				بعد الإيثار	
		Q23	Q24	Q25	Q26		
Q23	Corrélation de Pearson	1	,135	,090	-,021	,431**	
	Sig. (bilatérale)		,187	,380	,835	,000	
	N	97	97	97	97	97	
Q24	Corrélation de Pearson	,135	1	,048	,376**	,700**	
	Sig. (bilatérale)	,187		,643	,000	,000	
	N	97	97	97	97	97	
Q25	Corrélation de Pearson	,090	,048	1	,320**	,567**	
	Sig. (bilatérale)	,380	,643		,001	,000	
	N	97	97	97	97	97	
Q26	Corrélation de Pearson	-,021	,376**	,320**	1	,718**	
	Sig. (bilatérale)	,835	,000	,001		,000	
	N	97	97	97	97	97	
بعد الإيثار		Corrélation de Pearson	,431**	,700**	,567**	,718**	1
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
		N	97	97	97	97	97

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان ودرجة جميع عبارات محورها (المجاملة)

Corrélations

	Q27	Q28	Q29	Q30	المجاملة	
Q27	Corrélation de Pearson	1	,643**	,477**	,326**	,745**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,001	,000
	N	97	97	97	97	97
Q28	Corrélation de Pearson	,643**	1	,578**	,348**	,787**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97
Q29	Corrélation de Pearson	,477**	,578**	1	,469**	,804**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	97	97	97	97	97
Q30	Corrélation de Pearson	,326**	,348**	,469**	1	,759**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000		,000
	N	97	97	97	97	97
المجاملة	Corrélation de Pearson	,745**	,787**	,804**	,759**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	97	97	97	97	97

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان ودرجة جميع عبارات محورها (الروح الرياضية)

Corrélations

	Q31	Q32	Q33	Q34	بعد الروح الرياضية	
Q31	Corrélation de Pearson	1	,387**	,244*	,239*	,730**
	Sig. (bilatérale)		,000	,016	,019	,000
	N	97	97	97	97	97
Q32	Corrélation de Pearson	,387**	1	,247*	,406**	,687**
	Sig. (bilatérale)	,000		,015	,000	,000
	N	97	97	97	97	97
Q33	Corrélation de Pearson	,244*	,247*	1	,504**	,693**
	Sig. (bilatérale)	,016	,015		,000	,000
	N	97	97	97	97	97
Q34	Corrélation de Pearson	,239*	,406**	,504**	1	,712**
	Sig. (bilatérale)	,019	,000	,000		,000
	N	97	97	97	97	97
بعد الروح الرياضية	Corrélation de Pearson	,730**	,687**	,693**	,712**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	97	97	97	97	97

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان ودرجة جميع عبارات محورها (وعي الضمير)

		Corrélations					بعد وعي الضمير
		Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	
Q35	Corrélation de Pearson	1	,758**	,495**	,430**	,618**	,835**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	96	97
Q36	Corrélation de Pearson	,758**	1	,525**	,485**	,582**	,836**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	96	97
Q37	Corrélation de Pearson	,495**	,525**	1	,499**	,701**	,762**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	96	97
Q38	Corrélation de Pearson	,430**	,485**	,499**	1	,468**	,715**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	97	97	97	97	96	97
Q39	Corrélation de Pearson	,618**	,582**	,701**	,468**	1	,827**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	96	96	96	96	96	96
بعد وعي الضمير	Corrélation de Pearson	,835**	,836**	,762**	,715**	,827**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	97	97	97	97	96	97

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان ودرجة جميع عبارات محورها (السلوك الحضاري)

		Corrélations					بعد السلوك الحضاري
		Q40	Q41	Q42	Q43	Q44	
Q40	Corrélation de Pearson	1	,656**	,539**	,382**	,306**	,491**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,002	,000
	N	97	97	97	97	97	97
Q41	Corrélation de Pearson	,656**	1	,522**	,470**	,362**	,582**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97
Q42	Corrélation de Pearson	,539**	,522**	1	,527**	,362**	,581**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97
Q43	Corrélation de Pearson	,382**	,470**	,527**	1	,606**	,526**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	97	97	97	97	97	97
Q44	Corrélation de Pearson	,306**	,362**	,362**	,606**	1	,351**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,000	,000		,000
	N	97	97	97	97	97	97
بعد السلوك الحضاري	Corrélation de Pearson	,491**	,582**	,581**	,526**	,351**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	97	97	97	97	97	97

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق (5): اختبار ثبات أداة الدراسة

معاملات الثبات لأداة الدراسة ومحاورها

Fiabilité

Echelle : نظام الأجور والحوافز

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,78	5

Echelle : محتوى العمل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,69	5

Echelle : نمط الإشراف

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,83	5

Echelle : جماعة العمل

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,61	3

Echelle: ظروف العمل المادية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,75	4

Echelle: الثبات الكلي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,80	44

Echelle : الإيثار

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,66	4

Echelle : المجاملة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,85	4

Echelle : الروح الرياضية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,78	4

Echelle : وعي الضمير

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,91	5

Echelle : السلوك الحضاري

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,84	5

الملحق (6): معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة

Statistiques

	بعد نظام الأجور والحوافز	بعد محتوى العمل	بعد نمط _الإشراف	بعد جماعة العمل	بعد ظروف العمل المادية	محور الرضا الوظيفي	بعد الإيثار	بعد المجاملة	بعد الروح الرياضية	بعد وعي الضمير	بعد السلوك الحضاري	محور سلوك المواطنة
N												
Valide	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
Manquante	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asymétrie	-,224	-,314	-,396	-,401	-,070	-,234	,043	-1,779	-1,552	-1,803	2,583	-1,217
Erreur std. d'asymétrie	,245	,245	,245	,245	,245	,245	,245	,245	,245	,245	,245	,245
Aplatissement	-,390	-,255	,801	,365	-,534	-,189	,180	10,462	6,928	8,735	13,223	8,396
Erreur std. d'aplatissement	,485	,485	,485	,485	,485	,485	,485	,485	,485	,485	,485	,485

الملحق (7): النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	75	77,3	77,3	77,3
أنثى	22	22,7	22,7	100,0
Total	97	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	11	11,3	11,3	11,3
من 30 إلى 40	72	74,2	74,2	85,6
أكثر من 40	14	14,4	14,4	100,0
Total	97	100,0	100,0	

الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	19	19,6	19,6	19,6
من 5 إلى 10	63	64,9	64,9	84,5
أكثر من 10 سنوات	15	15,5	15,5	100,0
Total	97	100,0	100,0	

الرتبة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أستاذ مساعد "ب"	11	11,3	11,3	11,3
أستاذ مساعد "أ"	50	51,5	51,5	62,9
أستاذ محاضر "ب"	24	24,7	24,7	87,6
أستاذ محاضر "أ"	10	11,3	10,3	97,9
أستاذ التعليم العالي	2	2,1	2,1	100,0
Total	97	100,0	100,0	

الأجر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 40000 إلى 60000	37	38,11	38,1	38,1
من 60000 إلى 80000	45	46,4	46,4	84,5
Valide أكثر من 80000	15	15,5	15,5	100,0
Total	97	100,0	100,0	

الملحق (8): تحليل آراء عينة الدراسة حول أبعاد الرضا الوظيفي

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول نظام الأجور

Statistiques							
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	بعد نظام الأجور والحوافز
N	Valide	97	97	97	97	97	97
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,73	2,52	1,87	2,93	2,81	2,57
Ecart-type		1,14	1,11	,90	1,00	1,08	,69

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محتوى الوظيفة

Statistiques							
		Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	بعد محتوى العمل
N	Valide	97	97	97	97	97	97
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,58	3,67	2,45	3,44	3,21	3,27
Ecart-type		1,09	,89	1,08	,88	,99	,59

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول نمط الإشراف

Statistiques							
		Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	بعد نمط الإشراف
N	Valide	97	97	97	97	97	97
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,99	3,24	3,82	2,90	3,92	3,37
Ecart-type		,99	1,02	,80	1,16	,71	,66

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول جماعة العمل

Statistiques					
		Q16	Q17	Q18	بعد جماعة العمل
N	Valide	97	97	97	97
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3,79	3,32	4,73	3,79
Ecart-type		1,02	,99	,44	,52

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول ظروف العمل المادية

Statistiques						
		Q19	Q20	Q21	Q22	بعد ظروف العمل المادية
N	Valide	97	97	97	97	97
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		3,55	2,61	2,58	2,67	2,85
Ecart-type		,90	1,02	1,12	1,08	,68

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة الإجمالي لرضا الوظيفي

Statistiques							
		بعد نظام الأجور والحوافز	بعد محتوى العمل	بعد نمط الإشراف	بعد جماعة العمل	بعد ظروف العمل المادية	محور الرضا الوظيفي
N	Valide	97	97	97	97	97	97
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,57	3,27	3,37	3,79	2,85	3,12
Ecart-type		,69	,59	,66	,52	,68	,44

الملحق (9): تحليل آراء عينة الدراسة حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بعد الإيثار

Statistiques						
		Q23	Q24	Q25	Q26	بعد الإيثار
N	Valide	97	97	97	97	97
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		4,14	3,66	3,96	3,71	3,86
Ecart-type		,61	,85	,67	,76	,44

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بعد المجاملة

Statistiques						
		Q27	Q28	Q29	Q30	بعد المجاملة
N	Valide	97	97	97	97	97
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		4,00	4,16	4,06	3,72	3,98
Ecart-type		,57	,58	,64	,88	,52

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بعد الروح الرياضية

Statistiques						
		Q31	Q32	Q33	Q34	بعد الروح الرياضية
N	Valide	97	97	97	97	97
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		3,43	4,07	3,79	4,08	3,84
Ecart-type		1,00	,66	,79	,67	,55

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بعد وعي الضمير

Statistiques							
		Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	بعد وعي الضمير
N	Valide	97	97	97	96	97	97
	Manquante	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	4,09	3,99	4,25	4,38	4,41	4,16
	Ecart-type	,80	,90	,59	,60	,64	,57

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول بعد السلوك الحضاري

Statistiques							
		Q40	Q41	Q42	Q43	Q44	بعد السلوك الحضاري
N	Valide	97	97	97	97	97	97
	Manquante	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,76	3,71	3,38	3,82	3,52	3,68
	Ecart-type	,88	1,09	1,08	,82	1,03	1,08

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي لسلوك المواطنة التنظيمية

Statistiques

	بعد الإيثار	بعد المجاملة	بعد الروح الرياضية	بعد وعي الضمير	بعد السلوك الحضاري	محور سلوك المواطنة التنظيمية
N	97	97	97	97	97	97
Valide	97	97	97	97	97	97
Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,86	3,98	3,84	4,16	3,68	3,91
Ecart-type	,44	,52	,55	,57	1,08	,46

الملحق (10) : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Variables introduites/supprimées ^a

Modèle	Variabiles introduites	Variabiles supprimées	Méthode
1	الوظيفي الرضا محور ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : المواطنة_سلوك_محور

b. Toutes variables requises saisies.

Variables introduites/supprimées ^a

Modèle	Variabiles introduites	Variabiles supprimées	Méthode
1	الوظيفي الرضا محور ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الإيثار_بعد:

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,270 ^a	,073	,063	,45312

a. Valeurs prédites : (constantes), الوظيفي الرضا محور

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,195 ^a	,038	,028	,44167

a. Valeurs prédites : (constantes), الوظيفي الرضا محور

ANOVA ^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,537	1	1,537	7,486	,007 ^b
1 Résidu	19,505	95	,205		
1 Total	21,042	96			

a. Variable dépendante : المواطنة_سلوك_محور

b. Valeurs prédites : (constantes), الوظيفي الرضا محور

ANOVA ^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,730	1	,730	3,743	,056 ^b
1 Résidu	18,532	95	,195		
1 Total	19,262	96			

a. Variable dépendante : الإيثار_بعد

b. Valeurs prédites : (constantes), الوظيفي الرضا محور

Coefficients ^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,019	,330		9,155	,000
1 الرضا الوظيفي محور	,286	,105	,270	2,736	,007

a. Variable dépendante : المواطنة_سلوك_محور

Coefficients ^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,253	,321		10,119	,000
1 الوظيفي الرضا محور	,197	,102	,195	1,935	,056

a. Variable dépendante : الإيثار_بعد:

إختبار الفرضية الفرعية الثانية

Variables introduites/ supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	_الرضا_ محور الوظيفي ^b	.	Entrée

- a. Variable dépendante : المجاملة_بعد:
b. Toutes variables requises saisies.

إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	_الرضا_ محور الوظيفي ^b	.	Entrée

- a. Variable dépendante : الرياضية_الروح_بعد
b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,218 ^a	,048	,038	,51097

- a. Valeurs prédites : (constantes), الوظيفي_الرضا_ محور

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,476 ^a	,227	,218	,49051

- a. Valeurs prédites : (constantes), الوظيفي_الرضا_ محور

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,243	1	1,243	4,761	,032 ^b
1 Résidu	24,803	95	,261		
Total	26,046	96			

- a. Variable dépendante : المجاملة_بعد
b. Valeurs prédites : (constantes), الوظيفي_الرضا_ محور

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	6,698	1	6,698	27,839	,000 ^b
1 Résidu	22,857	95	,241		
Total	29,555	96			

- a. Variable dépendante : الرياضية_الروح_بعد
b. Valeurs prédites : (constantes), الوظيفي_الرضا_ محور

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	3,184	,372		8,560	,000
1 _الرضا_ محور الوظيفي	,257	,118	,218	2.182	,032

- a. Variable dépendante : المجاملة_بعد

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,980	,357		5,546	,000
1 _الرضا_ محور الوظيفي	,597	,113	,476	5,276	,000

- a. Variable dépendante : الرياضية_الروح_بعد

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Variables introduites/ supprimées ^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الوظيفي الرضا محور ^b	.	Entrée

- a. Variable dépendante : الضمير وعي بعد
b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,154 ^a	,024	,013	,57543

- a. Valeurs prédites : (constantes), الوظيفي الرضا محور

ANOVA ^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,764	1	,764	2,308	,132 ^b
1 Résidu	31,457	95	,331		
Total	32,221	96			

- a. Variable dépendante : الضمير وعي بعد
b. Valeurs prédites : (constantes), الوظيفي الرضا محور

Coefficients ^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	3,533	,419		8,436	,000
1 الرضا محور الوظيفي	,202	,133	,154	1,519	,132

- a. Variable dépendante : الضمير وعي بعد

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

Variables introduites /supprimées ^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الوظيفي الرضا محور ^b	.	Entrée

- a. Variable dépendante: الحضاري السلوك بعد
b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,098 ^a	,010	-,010	1,08703

- a. Valeurs prédites : (constantes), الوظيفي الرضا محور

ANOVA ^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,393	1	1,093	0,925	,339 ^b
1 Résidu	112,255	95	1,182		
Total	113,348	96			

- a. Variable dépendante : الحضاري السلوك بعد
b. Valeurs prédites : (constantes), الوظيفي الرضا محور

Coefficients ^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	2,934	,791		3,708	,000
1 الرضا محور الوظيفي	,241	,251	,098	1,962	,339

- a. Variable dépendante : الحضاري السلوك بعد

الملحق (11): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes							
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence		
								Inférieure	Supérieure	
الرضا محور الوظيفي	,021	,885	,405	95	,686	,04368	,10776	-,17025	,25760	
			,416	35.731	,680	,04368	,10487	-,16907	,25643	

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter- groupes	,213	2	,107	,539	,585
Intra-groupes	18.584	94	,198		
Total	18.797	96			

Comparaisons multip

اختبار الفرضية الثالثة

ANOVA à 1 facteur

اختبار الفرضية الرابعة

ANOVA à 1 facteur الوظيفي الرضا محور

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,101	2	,050	,254	,776
Intra-groupes	18,696	94	,199		
Total	18,797	96			

الوظيفي الرضا محور

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,103	4	,526	2,897	,026
Intra-groupes	16,694	92	,181		
Total	18,797	96			

نتائج إختبار الفرضية الفرعية الخامسة

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,334	3	,111	,561	,542
Intra-groupes	16.463	93	,199		
Total	18.797	96			

Comparaisons multiples

Variable dépendante: الوظيفي_الرضا_محور

LSD

(I) الرتبة	الرتبة (J)	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
	أستاذ مساعد أ	,18454	,14186	,197	-,0972	,4663
	أستاذ محاضر ب	,39067*	,15510	,014	,0826	,6987
	أستاذ مساعد ب	,01702	,18612	,927	-,3526	,3867
	أستاذ	-,27843	,32745	,397	-,9288	,3719
	أستاذ مساعد ب	-,18454	,14186	,197	-,4663	,0972
	أستاذ مساعد أ	,20613	,10578	,054	-,0040	,4162
	استاذ محاضر أ	-,16752	,14756	,259	-,4606	,1256
	استاذ	-,46297	,30718	,135	-1,0730	,1471
	أستاذ مساعد ب	-,39067*	,15510	,014	-,6987	-,0826
	أستاذ مساعد أ	-,20613	,10578	,054	-,4162	,0040
	أستاذ محاضر ب	-,37365*	,16033	,022	-,6921	-,0552
	أستاذ	-,66910*	,31351	,035	-1,2918	-,0464
	أستاذ مساعد ب	-,01702	,18612	,927	-,3867	,3526
	أستاذ مساعد أ	,16752	,14756	,259	-,1256	,4606
	أستاذ محاضر أ	,37365*	,16033	,022	,0552	,6921
	أستاذ	-,29545	,32996	,373	-,9508	,3599
	أستاذ مساعد ب	,27843	,32745	,397	-,3719	,9288
	أستاذ مساعد أ	,46297	,30718	,135	-,1471	1,0730
	أستاذ محاضر ب	,66910*	,31351	,035	,0464	1,2918
	أستاذ محاضر أ	,29545	,32996	,373	-,3599	,9508

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales	,418	,520	,774	95	,441	,08803	,11375	-,13779	,31386
Hypothèse de variances inégales			,944	49,631	,350	,08803	,09321	-,09922	,27529

الملحق (12): اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المواطنة سلوك محور

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,189	2	,094	,425	,655
Intra-groupes	20,853	94	,222		
Total	21,042	96			

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

ANOVA à 1 facteur

المواطنة سلوك محور

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,405	2	,202	,922	,401
Intra-groupes	20,637	94	,220		
Total	21,042	96			

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

ANOVA à 1 facteur

المواطنة سلوك محور

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,385	4	,096	,428	,788
Intra-groupes	20,657	92	,225		
Total	21,042	96			

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

ANOVA à 1 facteur

المواطنة سلوك محور

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,755	3	,252	1,154	,332
Intra-groupes	20,287	93	,218		
Total	21,042	96			

